

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Proces budování mateřské školy
The process off building nursery school
Lenka Klimplová

Vedoucí práce: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Proces budování mateřské školy“ vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 7. dubna 2015

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady, trpělivost a laskavý přístup. Dále pak děkuji všem účastníkům tohoto výzkumu, kteří mi poskytli nezbytný materiál k této práci.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá procesem budování konkrétní mateřské školy. Věnuje se možnostem poznání, utváření a změny organizační kultury v současném pojetí mateřské školy.

Cílem práce je analýza stavu dané školy a rozbor její organizační kultury. Posouzení pětiletého období po nástupu nového vedoucího pracovníka do funkce. Na základě komparace předchozího, současného a očekávaného stavu identifikovat vývoj organizace, určit míru shody mezi výsledky, vizemi a očekávanými. Dle zjištění pak navrhnout případná řešení pro změnu k lepšímu.

Teoretická část této práce se opírá o odbornou literaturu a vymezuje pojmy kultura a klima školy. V tomto procesu je zacíleno na kulturu a její přeměnu právě proto, že kultura poukazuje na efektivnost a úspěšnost školského zařízení v oblasti řízení školy. Je zde vyzdvížena jako důležitý prvek pro přestavbu tak, aby docházelo k optimálnímu rozvoji školy.

Výzkumná část práce je zaměřena na zkoumání a analýzu výchozího, současného a požadovaného stavu vybrané mateřské školy formou dotazníkového šetření. Výsledkem je identifikace stavu a zjištění, zda došlo k pozitivním změnám jak z pohledu interního i externího. Výzkum se zaměřil na konkrétní školu a její vývoj v horizontu pěti let.

KLÍČOVÁ SLOVA

Mateřská škola, kultura školy, řízení, vedení lidí, implementace změny

ANNOTATION

Bachelor thesis deals with the process of building particular nursery school. It describes the way of gaining knowledge, formation and change of organizational culture in the contemporary concept of nursery school.

The aim is to analyze the state of the school and the analysis of its organizational culture. Evaluation of five years period after the onset of a new manager. Comparison of the previous, current and expected state of development organizations to identify, determine the level of confirmation among the results, visions and expectations. Based on the findings suggest possible solutions for better future situation.

The theoretical part of this thesis is based on literature and defines the concepts of culture and school climate. This process is aimed at culture and its transformation precisely because culture points to the effectiveness and success of school facilities in the area of school management. There is highlighted as an important reconstruction element, so that there was an optimal development of the school.

The research is focused on the exploration and analysis of the original, current and desired state particular nursery school through questionnaire survey. The result is the identification of the status and determine whether there have been positive internal and external changes. The research was focused on a specific school and its development in the next five years.

KEYWORDS

Nursery school, school culture, management, people management, implementation changes

Obsah

Úvod.....	7
1. Předškolní vzdělávání	8
1.1 Postavení mateřské školy ve školském systému.....	8
1.2 Význam předškolního vzdělávání	9
2. Kultura školy	11
2.1 Vymezení pojmu kultura školy.....	11
2.2 Typy kultury školy.....	12
2.4 Prvky kultury školy	14
3. Klima školy	17
3.1 Vymezení pojmu klima školy.....	17
3.3. Vztah mezi kulturou a klimatem školy.....	18
4. Utváření a změna kultury školy	22
4.1 Příčiny změny kultury školy.....	22
4.2 Zkoumání a analýza kultury školy.....	23
4.3 Proces změny kultury školy.....	26
5. Management školy v procesu budování kultury školy.....	29
5.1 Změny v organizaci	29
5.1.1 Změny v organizační struktuře škole.....	29
5.2 Změny v řízení.....	31
5.2.1 Strategické plánování.....	31
5.2.2 Komunikace	33
5.2.3 Řízení lidských zdrojů	33
5.2.4 Řízení změn školy a její kultury	35
Závěr.....	38
6. Výzkumná část.....	39
6.1 Cíl výzkumu	39
6.2 Výzkumný problém	39
6.3 Předpoklad a jeho stanovení	40

7. Obecná charakteristika školy	41
7.1 Výchozí stav posuzovaného období	41
7.2 Současný stav posuzovaného období	44
8. Dotazníkové šetření.....	48
8.1 Technika sběru dat.....	50
8.2 Pilotní výzkum.....	51
8.3 Metodika výzkumného šetření.....	51
8.4 Respondenti	51
8.5 analýza výzkumu	52
8.5.1 Podrobná analýza faktorů – zaměstnanci.....	56
8.5.2 Podrobná analýza faktorů – rodiče.....	63
8.5.3 Shrnutí výsledků	68
8.6 Interpretace zjištěných výsledků	68
9. Závěr.....	70
10. Použitá literatura	71
11. Seznam tabulek	73
12. Seznam grafů.....	73
13. Seznam obrázků	73

Úvod

Kultura školy představuje důležitou složku každé školy. Je to právě kultura a klima školy, s čímž se veřejnost poprvé setkává, když si vytváří svůj první dojem ze školy. Je mnohdy rozhodujícím faktorem, který působí na rodiče při výběru školy pro jejich děti. Vytváří image, způsob, jímž se daná škola prezentuje veřejnosti, má vliv na zájem potencionálních zaměstnanců, partnerů a sponzorů. Její význam však nespočívá pouze v komunikaci s veřejností – jelikož pojem kultury školy souvisí s vnitřním prostředím školy, ovlivňuje především zaměstnance školy a žáky.

Teoretická část práce se zabývá kulturou školy a procesem, v jehož průběhu dochází k jejímu utváření a změnám. První kapitola sleduje postavení mateřské školy ve školském systému a význam předškolního vzdělávání. Dále se práce soustředí na vymezení pojmu kultura školy, na jeho obsah z hlediska jednotlivých prvků a typologii kultury školy. Dalším ústředním pojmem, který se sledovaným tématem bezprostředně souvisí, je klima škola. Vzhledem k tomu, že v odborné literatuře panuje mnoho nejasností z hlediska užívání pojmů souvisejících s kulturou a klimatem školy, je přihlédnuto ke způsobům, jak je chápou různí odborníci. Pozornost je věnována také vzájemnému vztahu mezi kulturou a klimatem školy.

Druhá část práce se již soustředí na proces změny kultury školy. Pro tento proces je klíčové kulturu dané školy podrobně analyzovat, proto se některé kapitoly soustředí na různá hlediska, jimiž můžeme na kulturu školy nazírat, jak můžeme kulturu zkoumat a jaké možnosti změny přináší.

Změna kultury školy je vždy procesem, který vyžaduje důkladnou přípravu a analýzu. Naprosto klíčovou roli v něm má řídící pracovník školy. Poslední kapitola se proto zaměřuje na řízení změn kultury školy. Popisuje význam role ředitelky mateřské školy a klíčové prvky školského managementu v procesu budování kultury školy. Pozornost se soustředí zejména na oblast organizační a možnosti, které v tomto směru může řídící pracovník využít při práci s organizační strukturou školy. Dalším důležitým faktorem je samotné řízení změn, které by vždy mělo vycházet z vnitřní iniciativy ředitele.

Cílem práce byla analýza stavu konkrétní školy a rozbor její organizační kultury. Posouzení pětiletého období po nástupu nového vedoucího do funkce. Na základě komparace předchozího, současného a očekávaného stavu identifikovat vývoj organizace, určit míru shody mezi výsledky, vizemi a očekáváními. Na základě zjištění pak navrhnout případná řešení pro změnu k lepšímu.

1. Předškolní vzdělávání

1.1 Postavení mateřské školy ve školském systému

Současná společnost chápe školu jako instituci, která má dominantní roli v utváření základů celoživotního učení a v socializaci dětí a mládeže. Škola plní mnoho funkcí a podporuje rozvoj členů společnosti. Reflektuje společenské potřeby, stejně jako změny společnosti, zejména růst nových poznatků, rozvoj techniky, informačních a komunikačních technologií, rostoucí ekonomickou soutěž i sociální rozdíly ve společnosti.¹

Společenské změny mají vliv nejen na pojetí vzdělání a výchovy, ale také na strukturu vzdělávacího systému. Jan Světlík uvádí, že ve většině současných rozvinutých států se uplatňují trendy jako prodlužování povinné školní docházky, rostoucí účast mladých lidí na sekundárním a postsekundárním vzdělávání či růst nabídky spojený s diverzifikací vzdělání. Vzdělávací systémy se vyznačují decentralizací a pluralitou, školy mají větší autonomii a možnost autoregulace.²

Mateřské školy mají v České republice dlouholetou tradici a jsou považovány za doplněk rodinné výchovy. Slouží jako základ pro další rozvoj dítěte a připravují jej na povinné školní vzdělávání. Docházka je nepovinná a záleží na rodičích dítěte, zda své dítě umístí do mateřské školy.³

Pedagogický slovník definuje mateřskou školu jako „školské zařízení navazující na výchovu dětí v rodině a v součinnosti s ní zajišťující všestrannou péči dětem zprav. ve věku od 3 do 6 let. Není součástí povinné školní docházky, avšak předškolní vzdělávání v mateřské škole plní důležité cíle: rozumový, citový, tělesný rozvoj dětí, osvojování základních pravidel chování a mezilidských vztahů, rozvoj řeči a komunikačních dovedností. Předškolní vzdělávání také napomáhá vyrovnávat nerovnosti ve vývoji dětí způsobované sociálně znevýhodněnými podmínkami jejich rodinného prostředí.“⁴

¹ *Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Editor Jan Průcha. Praha: Portál, 2009, s. 114-115.

² SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKA, 1996, s. 46.

³ JÚVA, Vladimír. *Základy pedagogiky pro doplňující pedagogické studium*. Brno: Paido - edice pedagogické literatury, s. 106.

⁴ PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 148.

Školský zákon⁵ stanovuje předškolní vzdělávání legitimní součástí systému vzdělávání. Představuje počáteční stupeň veřejného vzdělávání, jež je organizován a řízen MŠMT. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (RVP PV)* uvádí, že mateřská škola je „legislativně zakotvena v rámci vzdělávací soustavy jako druh školy. V procesu vzdělávání i v jeho organizaci se proto řídí obdobnými pravidly jako školy ostatní. Předškolní vzdělávání se organizuje pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti (sedmi) let. Přednostně jsou přijímány děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Mateřská škola se organizačně dělí na třídy. Do tříd je možno zařazovat děti stejného či různého věku a vytvářet třídy věkově homogenní či věkově heterogenní. Stejně tak je možno do tříd běžných mateřských škol zařazovat děti se speciálními vzdělávacími potřebami a vytvářet třídy integrované. Poskytování předškolního vzdělávání je podle školského zákona veřejnou službou.“⁶

1.2 Význam předškolního vzdělávání

Bylo by chybné chápat mateřskou školu pouze jako nutnost pro pracovně vytížené rodiče, kteří nemají jinou možnost hlídání svých dětí. Mateřská škola je především výchovnou institucí, která se výrazně podílí na socializaci dítěte. Socializační proces v předškolním období je charakteristický tím, že dítě vstupuje do společnosti svých vrstevníků. Je-li tento socializační faktor opomíjen, dítě je vystaveno riziku narušení harmonického sociálního vývoje. Kolektiv dětí představuje v předškolním období hlavní místo sociálního vývoje dítěte, u nějž se tak začínají formovat mnohé společensky významné postoje. Dítě se učí vzájemné spolupráci a součinnosti ve hře, osvojuje si některé společenské strategie (např. navázání a přerušování kontaktu, sebeprosazení...) a vytváří si pozitivní postoje lidské vzájemnosti (např. soucit, solidarita).⁷

Předškolní vzdělávání je založeno na maximálním přizpůsobení se vývojovým specifikům dítěte. Mělo by přihlížet k individuálním potřebám a možnostem dětí, včetně specifických vzdělávacích potřeb. Jeho úkolem je mimo jiné zajistit vzdělávací prostředí, v němž se dítě může cítit bezpečně a spokojeně a které je podnětné, vstřícné a obsahově bohaté.⁸

⁵ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

⁶ RÁMCOVÝ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM PRO PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, s. 5.

⁷ DUNOVSKÝ, Jiří. *Sociální pediatrie: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: Grada Pub., 1999, s. 86.

⁸ RÁMCOVÝ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM PRO PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, s. 6.

Základním kurikulárním dokumentem, který vymezuje cíle předškolního vzdělávání je *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (RVP PV)*. V souladu s RVP PV si každá škola vytváří svůj vlastní školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (ŠVP PV). RVP PV stanovuje rámcové cíle, jež vyjadřují univerzální záměry předškolního vzdělávání, klíčové kompetence představující výstupy (obecnější způsobilosti dosažitelné v předškolním vzdělávání), dílčí cíle a dílčí výstupy. RVP PV vymezuje tyto rámcové cíle předškolního vzdělávání:

1. Rozvíjení dítěte, jeho učení a poznání.
2. Osvojení základů hodnot, na nichž je založena naše společnost.
3. Získání osobní samostatnosti a schopnosti projevovat se jako samostatná osobnost působící na své okolí.⁹

Zuzana Bečvářová zdůrazňuje, že „škola může plnit dobře svoji funkci pouze tehdy, jsou-li k tomu vytvořeny nezbytné podmínky (materiálně-technické, bezpečností, hygienické, finanční, personální, kurikulární). Významným předpokladem je i účinné řízení činnosti školy, utváření příznivého klimatu školy, její součinnosti s okolím, zvláště s rodičovskou veřejností.“¹⁰

⁹ RÁMCOVÝ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM PRO PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, s. 8.

¹⁰ BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003, s. 38.

2. Kultura školy

2.1 Vymezení pojmu kultura školy

Pojem *kultura školy* bývá v současnosti často zmiňován v souvislosti s modernizací školství. Do pedagogiky pronikl z managementu a teorií zabývajících se řízením podniku.¹¹ Vychází tak z příbuzných pojmů jako *kultura organizace*, *organizační kultura* či *kultura firmy*. Z tohoto hlediska je škola vnímána jako organizace s vlastní kulturou.

Podle Pola je kultura školy „*celistvým pojmem, který spojuje jednotlivé oblasti fungování školy. Celistvost se pak stává východiskem řešení mnoha pedagogických otázek souvisejících především se zkvalitňováním práce škol.*“¹² Pomocí pojmu kultura školy je vyjadřován jak optimální stav, tak nedostatky současného stavu školy, přání (jakou bychom školu chtěli mít), očekávání (jaká by měla být) a normativnost vzdělávacího procesu (jak škola plní své funkce).¹³

Perspektivou pojmu kultura školy je na školu nahlíženo jako na organizaci, což zdůrazňuje tato definice: „*Hovoříme-li o kultuře školy, máme na mysli jeden z “měkkých”, nicméně klíčových faktorů fungování školy jako organizace. Jde o faktor obtížně pojmenovatelný, jeho vymezení mnoho autorů řeší spíše výčtem elementů, které kulturu školy vytvářejí. Máme za to, že tento přístup, ač ne zcela neproblematický, bude pro účely tohoto textu vyhovovat.*

Do kultury školy tedy zahrnujeme takové elementy, jako jsou mezilidské vztahy ve škole, spolupráce a komunikace mezi lidmi ve škole, kolegiální spolupráce mezi učiteli a řediteli a učiteli navzájem, účast na sdílené vizi, identifikace studentů, učitelů a dalších lidí ve škole se školou, spolupráce s vnějším okolím školy, fyzické prostředí školy. Všechny tyto elementy jsou chápány jako mezi sebou provázané a dohromady vytvářející soudržný, na každé škole jedinečný celek.“¹⁴

Hloušková uvádí, že při snaze vymezit kulturu školy dochází k problému způsobenému velkou variabilitou v užívání pojmu kultura školy. Demonstrací této variability je množství

¹¹ PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 135

¹² POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., ZOUNEK, J., (eds.); *Kultura školy – příspěvek k výzkumu a rozvoji*, 2002, vydavatelství Masarykovy univerzity, 2006, s. 7

¹³ Tamtéž, s. 7.

¹⁴ Zkoumání kultury školy a jeho potenciál pro evaluaci a autoevaluaci školy na příkladu výzkumů. In: *E-Pedagogium* [online]. 2002 [cit. 2015-02-28]. ISSN 1213-7499. Dostupné z: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek16.htm>

pojmu, jež se v této souvislosti vyskytují v zahraniční literatuře, např. *the culture of organization, organizational culture, culture of schooling* nebo *Kultur der Schule, die Schulkultur*. Nicméně všechny tyto pojmy, ačkoliv se mohou někdy více vztahovat k určité oblasti kultury školy, postihují školu jako celek a zabývají se školou jako organizací. Hloušková proto navrhuje pracovat s pojmem kultura školy jako s pojmem, který příbuzné pojmy v tomto směru zastřešuje.¹⁵

Kultura školy je utvářena všemi osobami, které se na ní účastní. Nelze však opomenout, že významnou měrou je ovlivňována řídicími pracovníky školy. V tomto duchu Světlík ve své definici pojmu kultura školy uvádí, že vlastní kultura školy „je určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami, které každá jednotlivá osoba do ní vnáší. Neznamená to ovšem, že kultura školy je jejich průměrem či souhrnem, jedná se o nový, skupinový fenomén, který vyjadřuje nadindividuální systém hodnot a norem celého sociálního systému. Tyto společně sdílené hodnoty, normy a vzorce chování determinují způsoby jednání lidí, jejich vzájemnou interakci a „otisky prstů“, které za sebou zanechávají.“¹⁶

2.2 Typy kultury školy

Kultura školy může být členěna z několika hledisek. Jedním z nich je dělení kultury na silnou nebo slabou:

Silná kultura

Silnou kulturu je nesnadnější vymezit podle způsobu, jímž se projevuje. Eger uvádí definici Peterse a Watermana (1992), která reflektuje pozitivní úlohu silné kultury: „Kultura se projevuje také tím, že všichni zaměstnanci vědí, co mají ve většině situací dělat. Čím je kultura vyšší, tím méně je potřeba organizačních příruček, organizačních zásad...“¹⁷

Systém silné kultury tvoří neformální pravidla vztahující se k chování zúčastněných lidí. Výhodou silné kultury je to, že poskytuje lidem lepší pocit o účelnosti toho, co dělají. Přispívá k dobré komunikaci uvnitř i vně školy, vede k rychlému rozhodování, nemá vysoké nároky na kontroly a pozitivně ovlivňuje motivaci a loajalitu pracovníků i žáků. Efekt silné kultury se tak projevuje především v koordinaci, integraci a motivaci. Riziko silné kultury může být

¹⁵ HLOUŠKOVÁ, Lenka. *Proměna kultury školy v pedagogických diskurzech*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 16.

¹⁶ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 65-66.

¹⁷ EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, s. 133.

spatřováno při změně prostředí. Taková kultura může být ke změnám méně adaptabilní, nebo se s novým prostředím vůbec neslučovat.¹⁸

Slabá kultura

Někdy bývá označována jako „*balkanizovaná kultura*“. Vyznačuje se rozdílnými názory zaměstnanců na vyučování, vyučovací styly, disciplínu a kurikulum. Ti ztrácejí čas snahou zjistit, co a jak by se mělo dělat. Dochází k fragmentaci zaměstnanců do konkurenčních skupin či k jejich konfliktní zájmové diferenciaci. Uvedené jevy mají dopad na efektivitu školy.¹⁹

Jiné rozdělení je na **zdravou** a **nemocnou kulturu**. Hlavním měřítkem je zde její připravenost vyrovnat se s krizí. Zdravá a nemocná kultura školy se od sebe odlišují zejména v postojích k těmto oblastem: vztah k okolí, vztah pravdy a skutečnosti, charakter lidské povahy, charakter lidské činnosti a charakter lidských vztahů.²⁰

Světlík uvádí na základě Handyho rozdělení čtyři typy kultury školy:²¹

1. Klubová kultura – je typická pro menší školy a bývá označována také jako „mocenská“. Moc je silně centralizována a dochází k neformálnímu podporování vize ředitele školy. Vyznačuje se krátkými a neformálními komunikačními kanály a je založena na výběru „správných“ lidí. Je schopna rychle reagovat na vznikající potřeby. Nevýhoda klubové kultury spočívá v tom, že často kopíruje nedostatky příslušného ředitele, na němž je značně závislá.

2. Kultura rolí – je přínosná zejména ve stabilním, relativně neměnném prostředí. Vychází z vytvořeného organizačního schématu, které vymezuje roli a odpovědnost každého zaměstnance ve škole. Důraz je kladen na správný výkon příslušné pracovní náplně a plnění jednotlivých úkolů. Na změny však může reagovat velmi opožděně či vůbec.

3. Kultura založena na úkolech – je založena na pružné síti reagující na nutnost plnění jednotlivých úkolů a projektů. Skupiny, které je plní, se mění podle nových zadání, což však vede k nerovnovážným spojením a vztahům mezi některými osobami. Formální hierarchie zde nehraje podstatnou roli. Výhodou této kultury je flexibilita a rychlá odezva u nových a neočekávaných úkolů.

¹⁸ Tamtéž, s. 132-133.

¹⁹ Tamtéž, s. 133.

²⁰ Tamtéž, s. 133.

²¹ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 66-67.

4. Kultura zaměřená na jednotlivce – je nejméně běžná, ačkoliv na různých školách je možné setkat se s jejími prvky. Důraz je položen na individualitu jednotlivých pedagogů a jsou podporovány tzv. talenty nebo „hvězdy“ školy. Tak vznikají vedoucí osobnosti, které mají významnou roli ve fungování školy.²²

Světlík také přihlíží k Bushovu pohledu na kulturu školy a uvádí typologii těchto kulturních modelů:²³

1. Formální model – zdůrazňuje strukturu a systém. Představuje byrokratickou kulturu, která se soustředí na naplnění jasně definovaných cílů a úkolů, jež jsou v souladu s vnitřní strukturou organizace. Ředitel má silnou autoritu.

2. Kolegiální model – je označována jako optimální v prostředí školy, není však příliš reálný. Je založen na spolupráci, neformální autoritě odborníků a existenci nepsaných hodnot, které jsou akceptovány zaměstnanci školy.

3. Politický model – je typický spíše pro vysoké školy. Zakládá se na vymezení moci formální i neformální mezi jednotlivci či mocenskými skupinami ve škole a na uspokojení zájmů určitých skupin, přičemž cíle celé školy jsou upozaděny.

4. Subjektivní model – vnitřní struktura je založena zejména na interakci jejích členů, formální organizační schéma školy zde není tak podstatné. Zdůrazňuje potřeby a zájmy jednotlivce a zohledňuje různou angažovanost, výkon a loajalitu jednotlivých učitelů.

5. Model nejistoty – cíle a poslání školy jsou nejasné. Fungování školy je nestabilní a dá se těžko předvídat. Postupy a procesy včetně těch vzdělávacích jsou nejasně vymezeny a účast pracovníků na aktivitách školy je nestabilní.²⁴

2.4 Prvky kultury školy

Obsah kultury školy je dán jejími prvky. Světlík (viz Obr. 1) je rozděluje na základní nehmaterelné prvky kultury školy (které jsou tvořeny zejména hodnotami, normami a vztahy) a na symboly kultury školy, které na základě nehmaterelných prvků vytvářejí materiální prvky kultury školy a jsou jejich manifestací. Mezi nehmaterelnými a viditelnými prvky však neexistuje ostrá hranice.

²² Tamtéž, s. 66-67.

²³ Tamtéž, s. 67-68.

²⁴ Tamtéž, s. 67-68.

Základní nehmateriální prvky kultury školy

Patří sem zejména hodnoty, normy a vztahy učitelského sboru. Pol k jejich významu poznamenává, že *„hodnoty a normy se pak promítají do vize školy, tradují se v rituálech a ceremoniích, bývají vyjádřeny symbolicky, promítají se do chování lidí ve škole i mimo ni, prostupují všemi dalšími aspekty života školy a vzájemně je spojují“*²⁵

Podle Egera *„jádre, pilířem i duší kultury školy jsou hodnoty. Hodnoty nabízejí směr, kterým by se měli všichni zaměstnanci každý den ubírat, návrh jejich chování.“*²⁶

Světlik nabízí výčet základních faktorů, které ovlivňují hodnoty školy. Patří sem zejména vliv národní kultury, který je dán vztahem k autoritám, vztahem mezi jednotlivcem a kolektivem, převažujícím způsobem myšlení a způsobem přijímání nejistoty a rizika.²⁷

Symbyly kultury školy

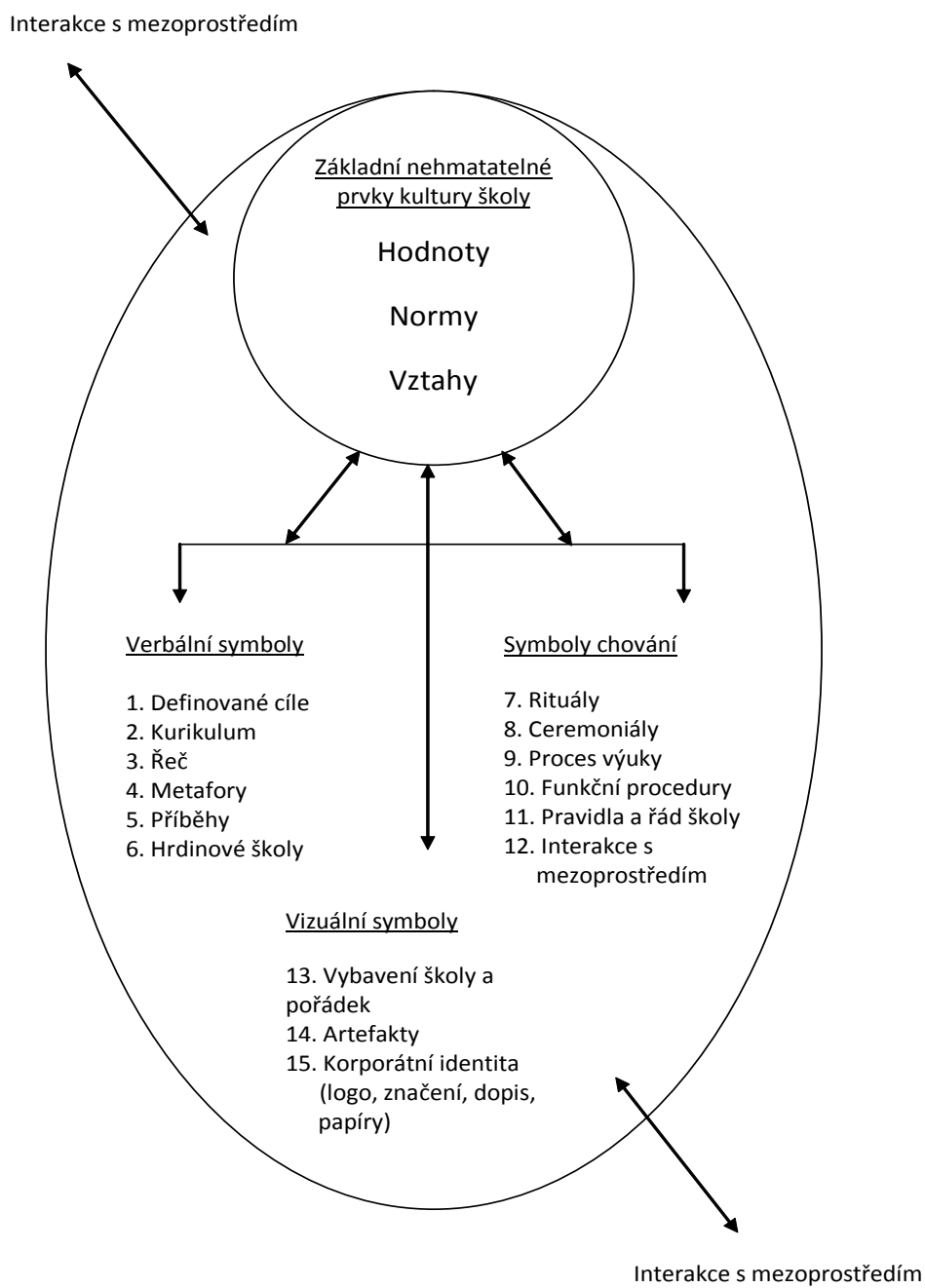
Hodnoty, normy a vztahy se podílejí na tvorbě symbolů kultury školy. Představují viditelnější oblast kultury školy a vyskytují se v podobě verbálních symbolů, symbolického chování nebo vizuálních symbolů. Obsah některých symbolů může být pozorovateli, kteří přichází z vnějšího prostředí, nepochopitelný, a proto je na místě jeho vysvětlení (historky, ceremoniály). Další symbyly mohou mít čistě materiální povahu (oblečení zaměstnanců, vybavení a pořádek na pracovišti, budova školy...)²⁸

²⁵ BERG, Gunnar. *Kultura školy: příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Vyd. 1. Editor Milan Pol. Brno: Masarykova univerzita, 2005, s. 17

²⁶ EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, s. 131.

²⁷ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKA, 1996, s. 118-119.

²⁸ Tamtéž, s. 117-118.



Obrázek 1: Systém kultury školy ²⁹

3. Klima školy

Problematické vymezení pojmů v dané oblasti někdy vede k tomu, že bývají zaměňovány pojmy *kultura školy* a *klima školy*. Následující část práce se proto věnuje vymezení pojmu klima školy a vzájemnému vztahu mezi pojmy kultura školy a klima školy.

3.1 Vymezení pojmu klima školy

Pedagogický slovník definuje klima školy následovně: „*Sociálně psychologická proměnná, vyjadřující kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, které fungují v dané škole, tak, jak ji vnímají, prožívají a hodnotí učitelé, žáci, příp., zaměstnanci školy. Součástí klimatu školy je např. klima učitelského sboru, klima škol. tříd, celkového prostředí školy atd.*“²⁹

Ježek chápe klima školy jako emoční reakci na kulturu školy. V různých školách tak podobná kultura může vytvářet podobné klima. Klima je také reakcí na fyzické prostředí školy a na různé události školy. Je to stav, který vzniká vnímáním všech možných aspektů školy - tento stav je sám o sobě cílem a nikoliv prostředkem k dosažení cílů.³⁰

Podle Grecmanové je klima „*specifický projev školního života, který obsahuje celkovou kvalitu prostředí uvnitř školy s ekologickými, společenskými, sociálními a kulturními dimenzemi.*“³¹

Pro utváření klimatu školy je podstatná kultura školy, kvalita managementu a systém mezilidských vztahů. Zdravé klima školy se vyznačuje vztahy založenými na důvěře a úctě mezi všemi osobami, vysokou morálkou a soudržností. Dobré klima charakterizuje také loajalita ke škole. Havlíková a Dvořáková uvádějí následující obecné znaky pozitivního klimatu, které byly sestaveny na základě průzkumů škol v 70. letech v USA:

1. Respekt (úcta) mezi všemi osobami a skupinami ve škole a okolí k ní (žáci, učitelé ředitel, rodiče, obec)
2. Důvěra
3. Vysoká morálka

²⁹ *Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Editor Jan Průcha. Praha: Portál, 2009, s. 124-125.

³⁰ *Psychosociální klima školy*. Editor Stanislav Ježek, s. 37.

³¹ GRECMANOVÁ, Helena. *Obecná pedagogika II.* dotisk 1.vyd. Olomouc: Hanex, 2000, s. 34.

4. Mnoho rozmanitých příležitostí ve škole pro přijímání/ získávání/ nabývání
5. Neustálý studijní a společenský růst žáků i učitelů
6. Soudržnost mezi jednotlivci, vně i uvnitř skupin
7. Obnova a rozvoj školy
8. Každodenní péče o vše, co se školou souvisí³²

Ačkoliv všechny faktory, které se na tvorbě klimatu podílejí, lze jen stěží postihnout, Světlík uvádí některé z nich:³³

Složení pedagogického sboru – zejména vyváženost jeho pohlaví. Ačkoliv převaha žen-učitelek zvyšuje přístup založený na vnímavosti k žákům, pečlivosti, citlivosti a zaujatosti pedagogickou prací, feminizace školství přináší také negativa. Mohou jimi být nedostatek věcného přístupu, nutnost plnění rodičovských povinností či převládající osobní vztahy k žákům či kolegům.

Věková vyváženost sboru – poměr pedagogů mladších a zkušenějších. Převaha starších pedagogů se může projevovat neochotou ke změnám, u méně zkušenějších pedagogů je to náchylnost k omylům v pedagogické praxi.

Struktura pedagogického sboru – vyváženost pedagogů s různými přístupy k žákům. Převaha autoritativních pedagogů zvyšuje soudržnost třídy, její výkon však klesá. Podobně je také nežádoucí převaha pedagogů s liberálním přístupem.

Předchozí vzdělání pedagogů – týká se zejména odborných škol³⁴

3.3. Vztah mezi kulturou a klimatem školy

Vztah mezi kulturou a klimatem školy není opomenutelnou záležitostí, neboť může přiblížit, jakým způsobem dochází ke změně klimatu při změně kultury školy. Autoři, kteří se daným tématem zabývají, však vyjadřují různé názory. Přehledný výčet zahraniční i české odborné literatury, které se této problematice věnuje, uvádí Hloušková.³⁵ Zde však přihlédnou

³² ČERVENKA, Stanislav. *Jak měnit a rozvíjet vlastní školu?: o individuálních projektech škol*. Vyd. 1. Editor Miluše Havlíková. Praha: Agentura Strom, 1994, s. 31.

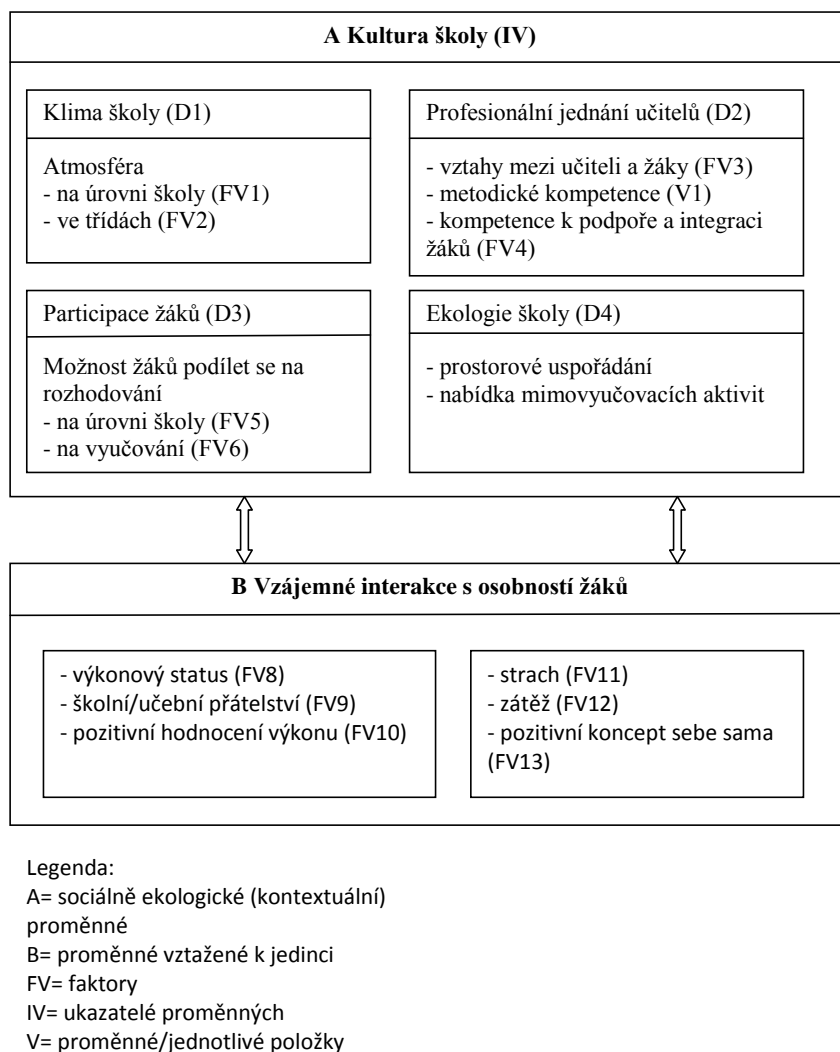
³³ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 63-64.

³⁴ Tamtéž, s. 63-64

³⁵ HLOUŠKOVÁ, Lenka. *Proměna kultury školy v pedagogických diskurzích*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 32.

pouze k vybraným českým i zahraničním názorům, které reprezentují nejdůležitější hlediska vzájemného vztahu obou pojmů.

Stenke a Melzer navrhuji čtyřdimenzionální model kultury školy, jehož součástí je klima školy. Model postihuje kritéria kvality školy v procesu organizačního vývoje školy (viz obrázek č. 2).³⁶

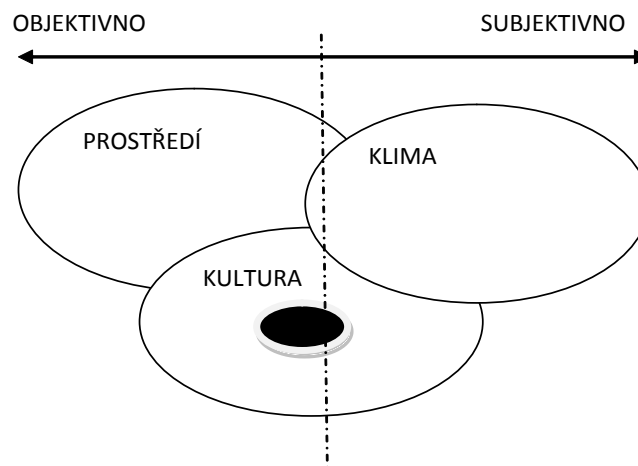


Obrázek 2: Kultura školy³⁷

Jinak vztah mezi kulturou a klimatem chápe Ježek. Uvádí jej jako vztah dvou vzájemně se prolínajících kružnic. Na rozdíl od předchozího hlediska zde pojmy nejsou chápány jako jeden druhému nadřazený. Kultura školy představuje spíše objektivní pohled na školu, zatímco vnímání klimatu je subjektivní způsob vnímání školy (viz Obrázek č. 3).³⁷

³⁶ Tamtéž, s. 33.

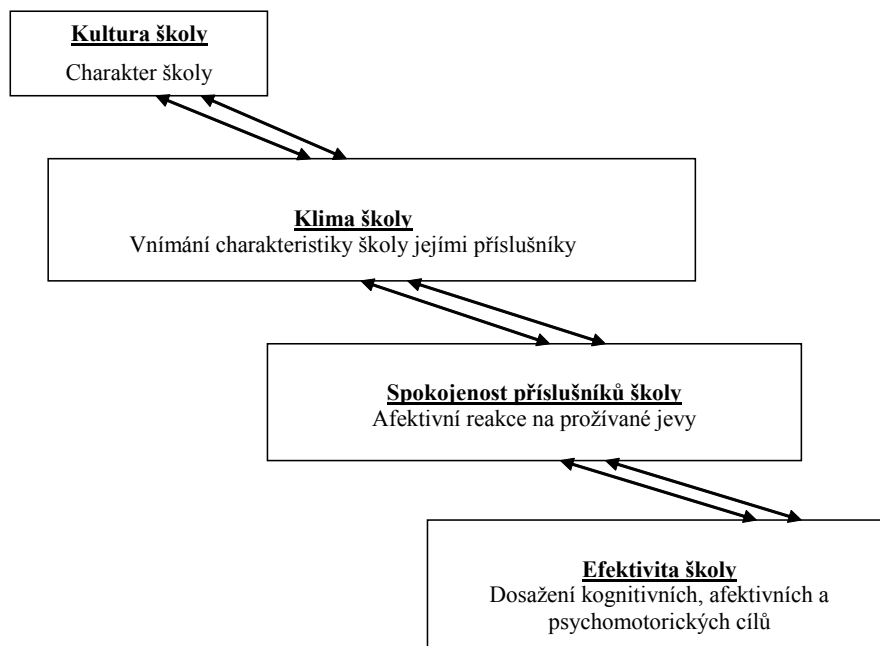
³⁷ Tamtéž, s. 34.



Obrázek 3: Působení hlavních faktorů ³⁸

Podobně – tedy nikoli ve vztahu nadřazenosti a podřazenosti – definuje vztah obou pojmů Obdržálek. Jedná se především o vztah zpětnovazební, kde „*kultura školy ovlivňuje klima školy, které působí na spokojenost aktérů školy, a spokojenost má přímý vztah k efektivitě školy. Efektivita školy „živí“ spokojenost, jež ovlivňuje klima školy a to působí na kulturu školy.*“³⁸(Obrázek č. 4)

³⁸ Tamtéž, s. 34.



Obrázek 4: Ovlivnění faktorů ⁴⁰

Světlík uvádí, že změna klimatu školy vyžaduje změnu v kultuře školy a v mezilidských vztazích. „Změna vztahů se netýká nejen nového vztahu učitel – žák, ale i vztahů mezi pracovníky školy a konkrétních vztahů k okolí školy. Jde o to pokusit se změnit vztahy založené často na nedůvěře, závisti, autoritářství a neomylnosti ze strany školy na vztahy otevřené a partnerské.“³⁹ Tyto změny by však měly probíhat současně se změnami organizačních vztahů ve škole, metod výuky, cílů a strategií školy. Možnost změn je dána především typem kultury z hlediska její síly. Silná kultura se může projevovat silnou konformitou. Pokud chce ředitel školy změnit klima školy, musí jej nejprve poznat.⁴¹ K tomu slouží analýza kultury školy a jejího klimatu. Následující část práce bude vycházet z vymezení vztahu kultury a klimatu školy, v němž kultura školy představuje nadřazený pojem.

³⁹ Tamtéž, s. 35.

⁴⁰ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006l, s. 64.

4. Utváření a změna kultury školy

„Snahy měnit školu bez ohledu na stav její kultury nemívají šanci na významnější a dlouhodobější úspěch. To je jeden z důvodů, proč má pro teorii i praxi rozvoje škol smysl pokoušet se poznávat kulturu školy, a na tomto základě pak objevovat možnosti či dokonce strategie kultivace fenoménu kultury ve škole. Jde o zadání významné, ale ne vždy snadno proveditelné.“⁴²

4.1 Příčiny změny kultury školy

V určitých okamžicích vývoje školy přichází nutnost změnit její kulturu. Ačkoliv samotná kultura podléhá změnám i spontánním, změna kultury představuje zejména proces, jenž se snaží dosáhnout určitého cíle. Měnící se makro a mikroprostředí školy nutí školu, aby byla flexibilní, reagovala na měnící se podmínky, mnohdy skrze zásadní změny. Potřeba změny vžité kultury může být způsobena důsledkem ekonomických a společenských změn v prostředí školy. Z hlediska strategických cílů školy může docházet k rozporům mezi vžitou kulturou a kulturou, jenž těmto cílům odpovídá. Jiným důvodem může být snaha transformovat školu na vyšší úroveň vzdělávání. K možným důvodům potřeby změny však může patřit také generační výměna ve škole.⁴³

Podle Egera je nutné kulturu školy změnit, dochází-li *„k následujícím okolnostem:*

- *Vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí.*
- *Dochází k nesouladu mezi vžitou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (změna vize, poslání, cílů a strategie školy, zavádění kurikulární reformy).*
- *Škola přechází z jedné vývojové etapy do další.*
- *Dochází k podstatné změně ve velikosti školy (též optimalizace).*
- *Mění se postavení školy na trhu vzdělávání.*
- *Mění se proto, že změny očekává (trendy, reformy aj.).“⁴⁴*

Již bylo uvedeno, že setrvačnost kultury školy je do velké míry dána tím, jak silná kultura v dané škole existuje. Ani silné kultury však nejsou neměnné. Kultura však nemůže být

⁴¹ Tamtéž, s. 64.

⁴² BERG, Gunnar. *Kultura školy: příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Vyd. 1. Editor Milan Pol. Brno: Masarykova univerzita, 2005, s. 202.

⁴³ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 84.

⁴⁴ EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, s. 137

změněna skrze nařízení – spíše ke změně dochází pomocí rozvoje představ, přístupů a hodnot. Vzhledem k této skutečnosti je nezbytné zkoumat danou kulturu školy, analyzovat ji a porozumět jí.⁴⁵

4.2 Zkoumání a analýza kultury školy

Hlavním důvodem zkoumání a analýzy kultury školy je pojmenovat její silná a slabá místa, nutnost zhodnocení současného stavu a nalézt procesy, které povedou k žádoucím změnám v kultuře školy.⁴⁶ Hloušková dále rozvádí, že zkoumání kultury slouží k diagnostice kultury školy, identifikaci faktického stavu různých oblastí fungování školy a projevů jejich kultury. Vede také k poznání vlastností úspěšné školy, stejně jako k hledání vlastností, které podporují učení individuální, kolektivní či organizační. Dále nabízí přehlednou tabulku (viz Tabulka č. 1), jejíž obsah se zaměřuje na vzájemnou provázanost kultury školy, účelu zkoumání a možností, které práce s kulturou přináší. Tato operacionalizace kultury školy ukazuje, že kulturu je možné diagnostikovat, utvářet, měnit či rozvíjet.⁴⁷

Tabulka 1: Diagnostika kultury ⁴⁹

Vymezení pro účely základního ped. výzkumu	Příklady účelů zkoumání kultury školy (Pol a kol., 2005)	Možnosti práce s kulturou školy
Specifikum školy (holistická entita)	Diagnostika a zhodnocení kultury jednotlivé školy.	Změna kultury školy se odvíjí od obvyklých, často tradičních a do té doby vyhovujících postojů, praktik či způsobů chování.
	Identifikace faktického stavu jednotlivých oblastí chodu školy a projevů jejich kultury.	Rozvoj kultury školy spočívá v práci na stávající kultuře, která se rozvíjí směrem ke strategicky žádoucí kultuře
	Poznání vlastností úspěšné	

⁴⁵ Zkoumání kultury školy a jeho potenciál pro evaluaci a autoevaluaci školy na příkladu výzkumů. In: *E-Pedagogium* [online]. 2002 [cit. 2015-02-28]. ISSN 1213-7499. Dostupné z: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek16.htm>

⁴⁶ Tamtéž.

⁴⁷ HLOUŠKOVÁ, Lenka. *Proměna kultury školy v pedagogických diskurzích*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 54.

⁴⁸ Tamtéž, s. 55.

	školy.	školy.
Síla ovlivňující chod školy (různé typy proměnných)	Hledání takových vlastností kultury školy a subkultur školy, které podporují individuální učení.	S kulturou školy se nepracuje ve smyslu změny ani rozvoje kultury školy. Pracuje se s tím, že tato síla ovlivňuje chod školy.
	Hledání takových vlastností kultury, které podporují kolektivní či organizační učení.	

Eger navrhuje analyzovat kulturu školy vzhledem k jejím projevům, které jsou materiální a nemateriální. Kultura školy se projevuje směrem ven a dovnitř (viz Tabulka č. 2). Jak se kultura projevuje, je možné sledovat u širokého okruhu jejích účastníků – u vlastních pracovníků, při vnější i vnitřní komunikaci školy a v rozhodovacích procesech školy. Materiální manifestace vyvolávají reakce především u žáků a jejich rodičů, ale také široké veřejnosti. Nicméně s nemateriální manifestací se veřejnost (ať už se jedná o potencionální zaměstnance či potencionální žáky a jejich rodiče) seznamuje dříve než s manifestací materiální. Dojem, který u nich nemateriální manifestace kultury školy vyvolá, významně ovlivňuje rozhodnutí, zda právě v této škole chtějí studovat, pracovat, nebo ji sponzorovat. Následující tabulku Eger nabízí jako základ pro popis kultury určité školy.⁴⁹

Tabulka 2: Popis kultury ⁵¹

	Materiální manifestace	Nemateriální manifestace
Manifestace směrem ven	Budovy, hřiště, školní pozemky Stánky na veletrzích a výstavách Venkovní označení školy, nápisy, znak školy, vlajka školy Fasády, dveře, okna Domovské barvy Oblečení zaměstnanců, studentů Tiskoviny, vizitky, propagační materiály školy Dárkové předměty	Vzdělávací program školy Školné, různé poplatky Chování zaměstnanců i žáků vůči veřejnosti Orientace v čase (dlouhodobý, krátkodobý horizont) Formy nabídky výuky Systém marketingové komunikace: propagace, podpora prodeje, public

⁴⁹ EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, s. 135-137.

⁵⁰ Tamtéž, s. 136.

		relation, publicita, přímý prodej, přímý marketing Vztahy žák – učitel – rodič - společnost
Manifestace směrem dovnitř	Vstupy, dvory, předzahrádky, vnitřní hřiště, využití a úprava pozemků a jiných prostor Vrátnice (její vzhled a uspořádání) Projevy úspěchů školy (tabule cti, výsledky soutěží, prezentace úspěšných absolventů školy atd.) Vnitřní prostory budov (chodby, místnosti, dílny, laboratoře, sociální zařízení, zákoutí atd.) Architektura Barvy, osvětlení, větrání, vytápění Vybavení vnitřních prostor (stroje, přístroje, nábytek aj.) Informační systémy (orientační tabule, označení aj.)	Proces a organizace výuky Klima (atmosféra školy, sociální prostředí, etika) Vztah nadřízený – podřízený Formální a neformální komunikace uvnitř školy všemi směry tj. nadřízený – podřízený, vyučující – žák, vedení mezi sebou, žáci mezi sebou, ostatní pracovníci školy atd. Základní hodnoty, vnitřní etika Hodnota času Řeč Hrdinové Příběhy, historky, ceremoniály Vztah k profesi a k vlastní práci

Přehled o kultuře určité školy může být získán také pomocí dotazníku. Dotazníkové šetření je možné zkombinovat také s výše uvedeným postupem nebo se SWOT analýzou školy, auditem či dalšími autoevaluačními postupy.

Eger nabízí dotazník založený na mapování základních atributů kultury školy. Pětibodovou škálou jsou v něm hodnoceny tyto faktory:⁵¹

- společné cíle
- důvěra ve vedení školy
- převládající styl řízení ve vztahu k lidem
- režim školy a organizační struktura
- zaměření vedení na pracovní úkoly
- kontrola
- motivace pracovníků
- komunikace a informovanost pracovníků školy
- komunikace školy s okolím a rodiči

⁵¹ EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, s. 143.

- inovativnost
- rozvoj učitelů
- pracovní podmínky pro výuku
- estetické prostředí a pořádek
- vztahy mezi pracovníky
- vztahy mezi učiteli a žáky
- očekávání výsledků vzdělávání

4.3 Proces změny kultury školy

Před popisem procesu změny kultury je nutné položit si otázku, kdo v tomto procesu sehrává nejdůležitější roli, čili kdo kulturu školy mění. Autoři se shodují v tom, že jedinečnou pozici zde mají ředitelé škol. Avšak také vedoucí učitelé mohou být těmi, kdo kulturu školy mění. Tito „lídři kultury“ se vyznačují tím, že rozumí vizi školy, umí ji obhájit, případně přesvědčit ostatní, aby tuto vizi sdíleli s nimi. Mají také schopnost zabezpečovat oddanost jednotlivých členů kolektivu vůči hodnotám a normám, na nichž je vize školy vystavěna. Tyto osobnosti školy jsou v odborné literatuře nazývány jako tvůrci kultury či jako „gatekeepers“.

„Lídr v roli gatekeepera umožňuje změnu kultury školy tím, že vytváří prostor pro změny a podporuje takové koncepční změny, v rámci kterých mají možnost prosadit se i další inovace, a to v nejrůznějších aspektech fungování školy (např. personální, pedagogické, ekonomické atd.).“⁵²

Světlík upozorňuje na důležitost vytvoření neformální sítě lidí, kteří změny zastávají. Následným krokem je pak změna v organizační struktuře školy a provedení personálních změn. Může se jednat spíše o formální úpravy (např. změna složení jednotlivých kabinetů – jde o přesunutí jedince do jiného prostředí, což většinou vede ke změnám). K strukturálním změnám by se měly přidat také změny v řízení školy (plánování a stanovení cílů školy, způsob kontroly a komunikace). Ředitel by měl začít tím, že změní svůj vlastní styl práce. měl by hledat nové způsoby komunikace se svými zaměstnanci a pedagogy, snažit se vytvářet pocit sounáležitosti a odpovědnosti u vyučujících. Ti by měli být ředitelem povzbuzováni, aby se k problémům pravidelně vyjadřovali. Co se týče vnější komunikace, rodiče, veřejnost

⁵² HLOUŠKOVÁ, Lenka. *Proměna kultury školy v pedagogických diskurzích*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 57-58.

a případně média by měla být informována o skutečných aktivitách školy, o jejích cílech a úspěších a škola by měla být v očích veřejnosti prezentována v co nejlepším světle.⁵³

Eger uvádí pět fází procesu změny kultury školy:⁵⁴

1. Rozmražení vžitě kultury
2. Tříbení zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, příležitostí i hrozeb (také vážení sil podporujících změnu a stavějících se proti změně)
3. Cílené ovlivňování (změna řízení, vzdělávání, informování, odměňování, získávání zkušeností, vytváření nových kulturních vzorů atd.)
4. Sladění změny, korekce chyb, posilování dosažených pozitivních výsledků
5. Rozvíjení žádoucího stavu

V rámci celého procesu by také měla být věnována pozornost změnám v řízení lidských zdrojů. Způsob obsazování nových funkcí by měl být přehodnocen. Dobrým krokem je také zvýšit finanční odměňování schopných zaměstnanců, kteří jsou pro změny zapálení. Je však možné přehodnotit i jiné možnosti, jako je např. další vzdělávání pedagogů, změna školního prostředí apod.⁵⁵

Změna kultury školy je však záležitost velmi individuální, neboť je nutné respektovat možnosti dané školy. Ředitel má jedinečnou pozici v procesu také tím, že škála atributů kultury školy, s níž může pracovat, je poměrně široká a umožňuje tvůrčí přístup.

Hloušková uvádí tři nejdůležitější pohledy na proces změny kultury školy:⁵⁶

1. Kultura školy je sdílená a škola díky ní získává svou jedinečnost. Působí jako integrační mechanismus, vytváří věrnost aktérů kultury dané škole a může mít harmonizující sílu. Z tohoto hlediska mohou účastníci kultury vnímat změny jako nežádoucí, neboť ohrožují jejich hodnoty a sounáležitost se školou. Takto se bude při každé změně jednat o změnu revoluční.

⁵³ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 86-87.

⁵⁴ EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, s. 138.

⁵⁵ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 87.

⁵⁶ HLOUŠKOVÁ, Lenka. *Proměna kultury školy v pedagogických diskurzích*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 58-60.

Nicméně i když je stávající kultura vnímána jako stmelující prvek školy, měla by být řízena a kontrolována.

2. Homogenní kultura školy neexistuje. Kultura je vytvářena souborem hodnot a jejich manifestací, které si vzájemně odporují. Škola se skládá se subkultur, které vznikají na základě různých hierarchických, zaměstnaneckých, třídních, etnických a generově založených identifikací. Nejasnosti, které v rámci jednotlivých subkultur vznikají, však mohou představovat ve skutečnosti výzvu pro změnu. Jednotlivé subkultury mají samy o sobě nevýraznou roli. Změna skladby subkultur však může kýžené změny podpořit. *„Proces změny pak spočívá ve vytváření spojení mezi jednotkami tak, aby byly těsně spojeny s prostředím, ve kterém působí, a jen volně byl spojeny mezi sebou. Změny je tedy lokalizovaná a často stimulovaná prostředím.“*⁵⁷

3. Kultura je založena na neprůhlednosti a vzájemně si odporujících interpretacích. Hranice mezi kulturou a subkulturami nejsou jasně vymezené. Výhodou je to, že *„nejsou sdíleny jednotlivé soubory hodnot, za které by se mohli jedinci „skrýt“*. Tato kultura vítá paradox a její struktura by měla být „propustná“. Je vhodná ve školách, kde jsou zaměstnanci vedeni k tvořivým a experimentálním činnostem. Zvyšuje pocit jejich autonomie a tím také participaci ve školních činnostech. Z pohledu změny je tato kultura vysoce dynamická, ale také stabilní. Nejsou vymezena jasná očekávání ani kritéria. Dá se říci, že tato kultura je permanentní změnou.

⁵⁷ Tamtéž, s. 59.

5. Management školy v procesu budování kultury školy

Není to pouze trpělivost a vytrvalost, čeho je potřeba v procesu změny kultury školy. Pro efektivní změnu či rozvoj kultury by vedení mělo využít co nejvíce možných nástrojů, které změny podpoří. Školský management by v tomto procesu neměl být opomíjen.

5.1 Změny v organizaci

5.1.1 Změny v organizační struktuře škole

Jedním z faktorů, které výrazně ovlivňují kulturu a klima školy, je organizační model školy. „*Organizační systém se vztahuje spíše k technickým, kultura školy a mezilidské vztahy spíše k sociálním aspektům fungování školy. Jedním z předpokladů změny existující kultury a klimatu školy je i změna organizačního systému. Aby celý systém školy mohl fungovat efektivně a mohl se dále rozvíjet, musí mezi organizačním a sociálním systémem panovat shoda.*“⁵⁸

Eger definuje organizační strukturu školy jako systém prvků a vztahy mezi nimi. Organizační struktura je utvářena:⁵⁹

Stupněm formalizace (písemné stanovení pravidel, postupů, očekávaných procesů a výstupů těchto procesů)

Stupněm centralizace (centralizace vs. Decentralizace, delegování)

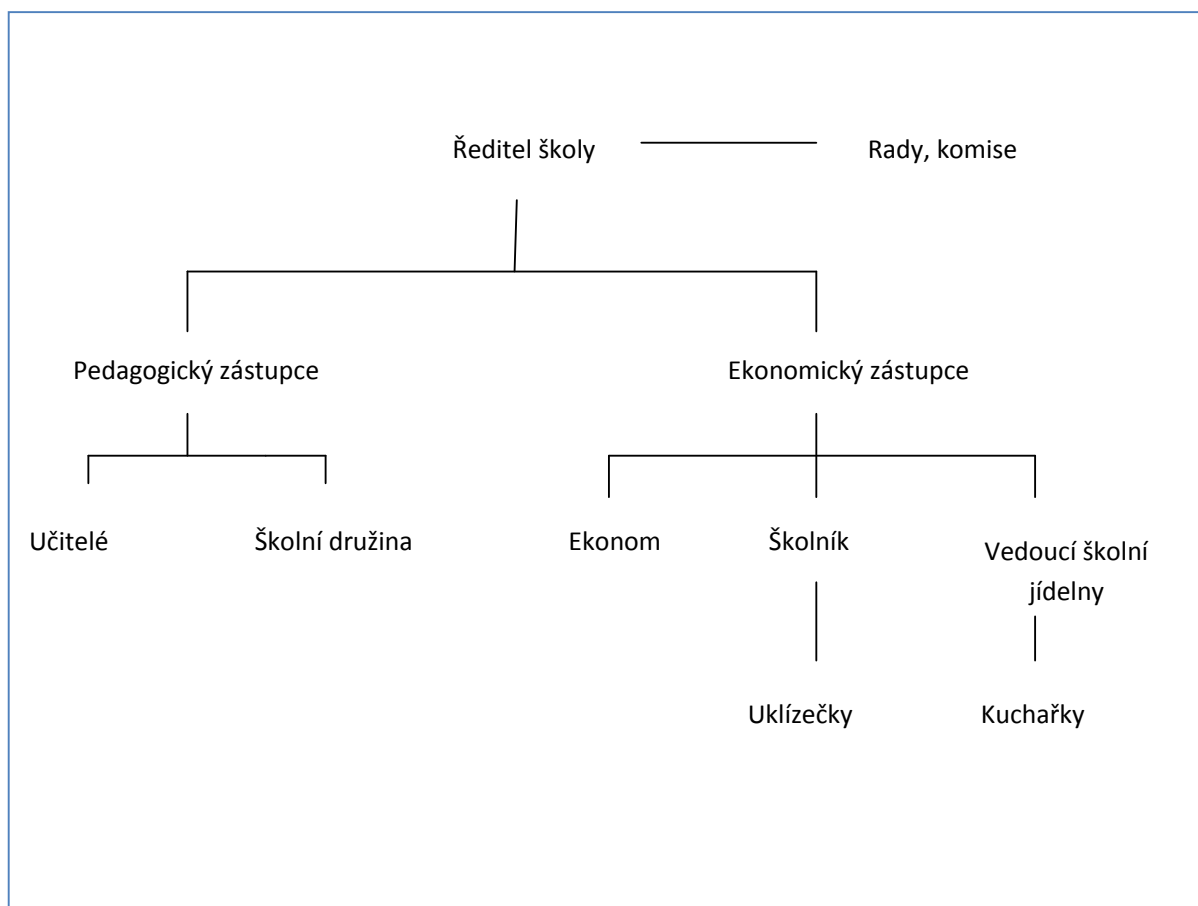
Stupněm složitosti (úroveň řízení, kooperace, dělba práce, diferenciací prací na stupni řízení)

Organizační systém reflektuje způsob, jímž vedení školy rozděluje úkoly mezi určité skupiny zaměstnanců a řídí jejich činnost., stejně jako postavení těchto skupin v organizační struktuře.⁶⁰

⁵⁸ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 93.

⁵⁹ EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, s. 89

⁶⁰ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 88.



Obrázek 5: Příklad organizační struktury školy ⁶²

Role řídicího pracovníka MŠ

Ředitelka MŠ je zavázána postupovat dle obecně platných závazných právních norem ČR. Zákon ji pověřuje výkonem některých funkcí ve státní správě. Odpovídá za všechny oblasti fungování školy.⁶²

Dlouhodobé plány školy vypracovává s ostatními zaměstnanci školy, ale také s rodiči dětí, případně dalšími odborníky. Snaží se naplňovat vytvořenou koncepci v souladu s cíli RVP PV a s cíli vlastního vzdělávacího programu. Vede a motivuje tým zaměstnanců, pedagogické pracovníky vede k dalšímu vzdělávání. Kontroluje práci zaměstnanců, provádí monitorování a průběžně vyhodnocuje činnost školy ve všech jejích oblastech. Ředitelka

⁶¹ *Pedagogika pro učitele: podoby vyučování a třídní management, osobnost učitele a jeho autorita, inovace ve výuce, klíčové kompetence ve vzdělávání, práce s informačními prameny, pedagogická diagnostika*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Editor Alena Vališová, Hana Kasíková. Praha: Grada, c2011, s. 111.

⁶² BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003, s. 81.

evaluuje školní vzdělávací program a další vzdělávací projekty. Spolupracuje s rodičovskou veřejností, zřizovatelem, základní školou, s řadou odborníků a dalších partnerů.⁶³

Typy organizace

Organizační systém školy je zásadně ovlivňován tím, jaký typ organizace řídící pracovník zvolí jako žádoucí. Světlík uvádí dva hlavní typy organizace a jejich charakteristiku.⁶⁴

Byrokratický typ

- vertikální linie řízení
- autorita vyplývající z hierarchického uspořádání
- přesné definování pravidel, náplně práce, postupů a výstupů
- centralizace moci v rukou ředitele školy
- komunikace je založena hlavně na příkazech a rozhodnutích

Organický typ

- zdůrazňuje lidský faktor
- osobní zodpovědnost a zainteresovanost
- autorita vychází z kvalit pracovníků školy
- komunikace je charakterizována spíše kolegiálností než vztahem nadřízenosti a podřízenosti, sestává zejména z informací a rad

5.2 Změny v řízení

5.2.1 Strategické plánování

Strategický plán rozvoje školy by neměl být jen formální záležitostí, ale důležitým nástrojem pro management školy. Strategické plánování rozpracovává pro období 3-5 let v ročních plánech, popř. v akčních plánech či plánech jednotlivých projektů.⁶⁵

„Strategické plánování zahrnuje definování poslání školy, vyhodnocení zdrojů a analýzu prostředí školy, stanovení priorit a strategie. Odpovídá na otázku, jaké správné věci bychom měli v budoucnosti dělat, abychom byli úspěšní. Taktické plánování a řízení, vycházející ze strategického plánu, by mělo dávat odpovědi na otázky, jak dělat tyto věci správně.“⁶⁶

⁶³ RÁMCOVÝ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM PRO PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

⁶⁴ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 88-89.

⁶⁵ EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, s. 113.

⁶⁶ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 109-110.

Eger uvádí základní otázky, na něž by mělo strategické plánování odpovídat:⁶⁷

1. Čeho má být dosaženo, jak a proč?
2. Co má být uděláno?
3. Kdo bude projektovou činnost realizovat?
4. Kdo bude mít zodpovědnost a za co?
5. Kdy budou jednotlivé činnosti realizovány?
6. Jaké zdroje a náklady budou požadovány?
7. Jak kontrolovat?
8. Co se stane, když...?

Analýza vnějších parametrů podmínek

Ředitelka MŠ by měla mít přehled o plánovaných změnách školské politiky, legislativních změnách, stejně jako by měla sledovat změny lokální politiky. Mezi další faktory, které by měla sledovat, patří: demografický vývoj regionu, počty narozených dětí, specifické potřeby rodin a jejich dětí, zaměstnanost matek, nároky základní školy, možnosti spolupráce s odborníky a dalšími partnery, zájmovými organizacemi, médii apod.⁶⁸

Analýza vnitřních parametrů podmínek

První oblastí, na kterou se ředitelka MŠ zaměřuje, je kvalita řízení a činnost školy jako organizace. Patří sem řízení a plánování, vedení a hodnocení, stejně jako zodpovědnost za podmínky práce v organizaci (personální, věcné, hygienické, bezpečností, finanční apod.). Druhou oblast potom tvoří řízení a plánování činnosti školy jako školské instituce předškolního vzdělávání. Patří sem analýza rozsahu a kvality všech vzdělávacích programů a služeb pro klienty. Důležitá je zejména vize školy, kterou si ředitelka vytváří – spolu s RVP PV se tato vize stává základem při tvorbě ŠVP dané školy.⁶⁹

⁶⁷ EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, s113-114.

⁶⁸ BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003, s. 56.

⁶⁹ Tamtéž, s. 57.

5.2.2 Komunikace

Vnitřní komunikace

Chce-li ředitelka v rámci budování či změny kultury své školy dosáhnout efektivních výsledků, měla by dbát o otevřenou a všestrannou komunikaci jak ve vztahu k zaměstnancům, tak k vnějšímu okolí. Změna v komunikaci je jedním ze základních východisek pro změnu kultury. *„Kultura školy se vytváří, ať to její ředitel chce či nechce. I když vůbec nic nedělá, tak i to ovlivňuje utváření vztahů vyučujících k němu, ke škole, k žákům a studentům, k sobě navzájem.“*⁷⁰

Pravidelné schůzky s pedagogickými pracovníky jsou klíčové. Tyto schůzky by měly být spíše neformální. Jádrem jejich obsahu by měla být diskuze o tom, co se povedlo a co ne. *„Účelem a cílem těchto neformálních „pokeců“ je dosáhnout toho, aby vyučující vnímali sebe navzájem i práci školy více komplexně a nikoliv pouze z pohledu svého předmětu nebo svého kabinetu. Také se upevňuje atmosféra, v níž se lidé nebojí hodnotit a kritizovat, ve které učitelé více respektují odlišnosti v ostatních lidech a v níž roste vzájemná důvěra mezi vedením školy a sborem.“*⁷¹

Vnější komunikace

V oblasti vnější komunikace se jedná především o komunikaci s žáky a rodiči, partnery školy, veřejností a médii. Vnější komunikace by měla svým obsahem sdělovat skutečné záměry a cíle školy a informovat o jejich aktivitách. Měla by se také soustředit na image a zvýšení prestiže školy. Účelem vnější komunikace není pouze kontakt a dělení směrem k vnějšímu prostředí, ale také ovlivnění pracovníků školy – efektivní vnější komunikace zvyšuje jejich ztotožnění se záměry vedení a se změnami, které ve škole probíhají.⁷²

5.2.3 Řízení lidských zdrojů

Kvalita lidských zdrojů a schopnost je využít je důležitým faktorem fungování organizace. Ve školní organizaci je tento faktor zvláště zdůrazněn. Eger uvádí definici podle Kleibla, podle níž *„cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky*

⁷⁰ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKA, 1996, s. 132.

⁷¹ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKA, 1996, s. 132.

⁷² Tamtéž, s. 133.

lidských zdrojů (počet, věková struktura, profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy).“⁷³

Personální strategie

Personální strategie by měla být v souladu s celkovou strategií a vizí vedení školy. Řízení lidských zdrojů by také mělo být souladu s kulturou školy. Na rozdíl od jiných organizací se ve školách inovace a vlivy globalizace neuplatňují tak rychle. Přesto však škola potřebuje reagovat pružně na změny, které přicházejí jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí. Základní cíle personální práce v sociální oblasti lze vymezit tímto způsobem:

Utváření kultury a klimatu školy:

- uspokojení osobních cílů zaměstnanců, které se pojí s výkonem práce pro školu
- napomáhání zaměstnancům identifikovat se s cíli školy
- motivace zaměstnanců v oblasti sebezvoje, dalšího vzdělávání, změn a tvořivého přístupu k řešení problémů
- vytváření předpokladů pro spokojenost zaměstnanců s jejich pracovním místem, náplní práce, prostředím a klimatem školy⁷⁴

Podle Bečvářové v oblasti řízení personální práce by měl řídicí pracovník mateřské školy věnovat pozornost zejména těmto oblastem:

Příprava a výběr pracovníků

Další rozvoj a hodnocení pracovníků

Odměňování a zabezpečování

Zaměstnanecké vztahy a vztahy s odborovými organizacemi

Vztahy na pracovišti

Vztahy s rodiči dětí

Klima školy

Konflikty

Stížnosti

⁷³ EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, s.35.

⁷⁴ EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, s. 37.

Světlík uvádí, že mezi základní principy efektivního vedení lidí ve školním prostředí patří zejména profesionalismus, dvojí role vedoucího pracovníka, vize a poslání a uznávané hodnoty. Řídící osoba mateřské školy by měla být sama dobrým profesionálem – jedine tak může vést skupinu dalších profesionálů. Požadavků v této oblasti je mnoho – řídící pracovník školy by měl být schopen určit směr dalšího vývoje školy, inspirovat své spolupracovníky, budovat tým, ale především být sám příkladem v otázce pracovního nasazení a morálky. Měl by také respektovat potřebu jisté míry autonomie, kterou pedagogičtí pracovníci mají a nestavět svůj přístup příliš autoritářsky. Dvojí role řídícího pracovníka spočívá v tom, že jednak vykonává řídící funkci, jednak stále pracuje jako pedagogický pracovník. Plnění obou těchto rolí mu může pomoci získat přirozenou autoritu. Poslání školy pak představuje zejména poskytování kvalitního vzdělávání. K tomu je nezbytná vize ředitele a péče o morální odpovědnost pedagogických pracovníků. Ředitel působí jako morální vzor na své podřízeném, ti jsou však zároveň vzorem pro žáky. Role řídícího pracovníka v této oblasti je proto skutečně klíčová.⁷⁶

Rozhodne-li se řídící pracovník provádět změny v kultuře školy či řídit proces jejího utváření, měl by věnovat zvláštní pozornost motivaci pracovníků školy. Motivace není jen důležitým aspektem řízení lidských zdrojů, ale je také významným nástrojem, který slouží k efektivnímu naplnění cílů školy v oblasti změn. „*Ředitelka mateřské školy by měla mít stále na paměti, tak jako učitelka při práci s dětmi, že ve výrazné většině případů u dospělého člověka jsou motivace k činnosti, samotný pracovní výkon i celkové klima třídy, a tedy výsledek práce ovlivněny mírou uspokojení základních potřeb člověka.*“⁷⁷

5.2.4 Řízení změn školy a její kultury

Ať už nutnost změny přichází z vnějšího či vnitřního prostředí školy, ředitel školy by měl vždy vystupovat jako leader změny. Eger uvádí (dle Dziergowské), že ředitel by měl určit čtyři základní role v procesu změn:

1. Sponzor změn – osoba či osoby, které budou o změně rozhodovat

⁷⁵ BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003, s. 99-108.

⁷⁶ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 242-243.

⁷⁷ BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003, s. 97.

2. Agent změny – osoba či soby, které změnu provedou

3. Objekt změny (cíl změny) – osoba či soby, které se změny musí účastnit

4. Advokát změny – osoba či osoby, které změny nemohou realizovat, ale podporují je a záleží jim na nich.⁷⁸

Kasíková uvádí několik metod, které mohou sloužit jako inspirace pro řídící pracovníky v procesu řízení změn:⁷⁹

Přednáška – tato metoda bývá někdy kritizována pro svou nízkou účinnost, v některých případech však může být nezbytná. Jedná se zejména o situace, kdy je téma změny teoreticky náročné či s ním nejsou dobře obeznámeni, nebo nelze zvolit jiný způsob organizace (mnoho účastníků, malý časový prostor).

Týmová přednáška – je založena na přednesu skupiny pedagogických odborníků. Může poskytnout mnohostrannější úhel pohledu.

Přednáška ve spojení s diskuzí –

- a) S diskuzí na základě tezí – účastníci předem obdrží teze diskuze spolu s osnovu přednášky
- b) Se skupinovou diskuzí – diskuze na různá témata probíhá v několikačlenných skupinkách
- c) S pódiovou (panelovou) diskuzí – po přednášce se těžiště přenáší k pódiové diskuzi, jejíž téma má interdisciplinární charakter

V řízení změn by měl ředitel také věnovat pozornost faktorům, kvůli nimž mohou plány implementace změn selhávat. K hlavním faktorům zde patří rozpor v logickém zpracování, emocionální stránce a představách změny, stejně jako může docházet k tomu, že organizátor změny se pohybuje na jiné „vlnové délce“ než ostatní jedinci, kteří jsou do změny zainteresováni.

Pro jakoukoliv změnu ve škole jsou klíčoví především lidé. Aktivní spolupráce pracovníků školy je proto nepostradatelná. Ředitel by měl sledovat způsoby, jimiž pracovníci na změny reagují a podle toho upravovat proces řízení změn. Podle Egera je možné vymezit „čtyři typy reakcí pracovníků na změny“:

1. Zaskočení změnami. Lidé tohoto druhu projevují nízkou míru schopnosti zvládat změny a necítí se dobře. Jejich základní reakcí je útěk před změnami, snaha vyhnout se nezbytnému učení a přizpůsobení se.

⁷⁸ EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, s. 29.

⁷⁹ ČERVENKA, Stanislav. *Jak měnit a rozvíjet vlastní školu?: o individuálních projektech škol*. Vyd. 1. Editor Miluše Havlíková. Praha: Agentura Strom, 1994, s. 67-69.

2. *Obrnění proti změnám. Tito lidé se cítí špatně, přestože mají vysokou schopnost změny zvládat. Lpí na tom, co se v minulosti naučili a co už je překonané. Chtějí zvládnout změnu, ale neví jak.*

3. *Fandové změn. Při změnách se cítí výborně, ale nevidí potřebu učit se novému. Mají nízkou schopnost zvládat změny.*

4. *Učíci se. Cítí se výborně a zároveň projevují vysokou míru schopnosti zvládat změny. Pozitivně na ně reagují, osvojují si nové znalosti a dovednosti, které změny přinášejí. Nebojí se chyb a rizik, dokážou v pohodě překonat obtížné situace.*⁸⁰

V managementu změny je dobré vyvážit zaměření na lidi a na úkoly. Stejně tak by měla panovat rovnováha mezi emocionální a racionální stránkou změny.⁸¹

⁸⁰ EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, s. 32.

⁸¹ Tamtéž, s. 33.

Závěr

Teoretická část práce přiblížila pojem kultury školy a proces, v jehož průběhu dochází ke změnám. Autoři, kteří se tématem zabývají, se shodují, že kultura školy má klíčovou roli při budování a změnách školní organizace a měla by jí v tomto kontextu být věnována náležitá pozornost.

Práce nabídla různé přístupy, jak lze ke kultuře školy přistupovat. Můžeme ji však také chápat jako jev, který zastřešuje celé vnitřní prostředí školy. V procesu změny kultury je nutné nejprve věnovat pozornost podrobné analýze kultury dané školy. Analyzovány by měly být jednotlivé prvky kultury a způsoby, jimiž se manifestují. Každá školní kultura je odlišná a na její utváření působí mnoho faktorů. Jsou to účastníci kultury, lidé, kteří se ve škole pohybují a působí, kteří do kultury školy „otiskují“ část sebe, Jsou to také vnější podmínky – v nejširším smyslu jimi může být kultura dané země a státní politika, v užším smyslu konkrétní ekonomické podmínky v daném období či požadavky rodičů na školu. Především je to však postava řídicího pracovníka školy, která v procesu změny sehrává klíčovou roli. Ředitel či ředitelka mají zásadní vliv v oblasti iniciování změny, realizování změny a řízení procesu změny.

Tak jako všichni účastníci dané školní kultury na kulturu působí, u ředitelky je to nejvíce patrné. Změnu může podpořit jak svým osobním příkladem, tak schopností motivovat a zapálit pro změnu další pedagogické pracovníky. Efektivní změna je na jejich účasti vysoce závislá. Personální stránka řízení změny tudíž představuje jednu z nejdůležitějších oblastí, které by ředitelka měla hned po formulaci cílů a vizí své školy věnovat pozornost. Školní kultura totiž nemusí být jednotná – může se v ní vyskytovat množství subkultur tvořených skupinami pracovníků.

Teoretická východiska pro změny v kultuře školy, která tato práce přináší, mohou poskytnout řídicím pracovníkům mateřských škol nejen inspiraci, ale také celkový vhled do dané problematiky, stejně jako mohou přispět k možnosti podrobněji analyzovat kulturu jejich školy na základě typologie kultury školy a doporučení, která jsou v tomto kontextu uvedena.

6. Výzkumná část

6.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumné části, která navazuje na část teoretickou, je zjistit výchozí stav organizace a zhodnotit postupy, které vedly k současnému stavu v období pěti let, po nástupu nového vedoucího pracovníka do funkce. Práce se zabývá procesem budování mateřské školy a její případnou změnou kultury ze slabé na silnou. V tomto procesu je zacíleno na kulturu, klima a jejich přeměnu právě proto, že kultura poukazuje na efektivnost a úspěšnost školského zařízení v oblasti řízení školy. Je zde vyzdvížena jako důležitý prvek pro představbu tak, aby docházelo k optimálnímu rozvoji školy. To je úzce spojeno s úspěšností, efektivností a konkurenceschopností organizace. Pomocí analýzy všech zjištěných dat identifikovat problematiku procesu budování a změny, rozbořem plánování a skutečných výsledků zjistit soulad výsledků a vizí a na základě toho pak navrhnout možná vhodná řešení pro vytváření či změnu organizační kultury dané mateřské školy. Cílem výzkumu bylo zjištění stavu kultury školy a jejího vývoje v horizontu pětiletého období. Na základě komparace výchozího a současného stavu stanovit možná řešení pro utváření dalších možných změn. Pomocí kvantitativního výzkumu bylo zjištěno jak zaměstnanci, rodiče a veřejnost vnímají stav konkrétní organizace a jak si představují silnou kulturu školy.

Důležité je utváření kvalitního pracovního zázemí pro členy organizace, uznávání společných hodnot a názorů a cílů, což významným způsobem ovlivňuje interní a externí prostředí školy, pohled na ni.

Vzhledem k mnohým změnám systému v naší republice po roce 1989 jsou školy nuceny na tyto změny pružně reagovat. A právě kvalita a funkčnost organizační kultury může zajistit konkurenceschopnost dané školy a schopnost udržet školu v tomto dravém prostředí a na trhu.

6.2 Výzkumný problém

Budování školy a přeměna její kultury je dlouhodobý a velice složitý proces. Je otázkou, co může být pro vedoucího pracovníka vodítkem. Na procesu přeměny se nemůže podílet sám, jestliže má mít organizace společného ducha a naplňovanou vizi a filozofii je důležité znát názory zaměstnanců. Dalším důležitým pomocníkem je poznatek, jak na organizaci nahlízejí klienti a veřejnost.

- Je možné v horizontu pěti let dosáhnout očekávaných a žádaných změn?
- Nakolik se shodují názory zaměstnanců, rodičů a veřejnosti?

- Nakolik mohou být tyto názory užitečné?

Na řediteli školy pak je, jak s danými informacemi naloží a jak využije názorů všech zmiňovaných skupin ve prospěch organizace. Nakolik je schopným manažerem a lídrem, aby školu přivedl k očekávaným a úspěšným změnám.

6.3 Předpoklad a jeho stanovení

Názory všech zmiňovaných skupin pomohou nastupujícímu řídicímu pracovníkovi při realizaci budování školy a při přeměně její organizační kultury. Pro účinnou a hodnotnou změnu je potřeba znát názory všech dotčených. Jen tak se podaří nastavit správnou cestu k ideálnímu stavu. Vedoucí pracovník může být ovlivněn svým subjektivním názorem, který nemusí korespondovat s názory ostatních. Předpokladem tedy je, že názory všech dotazovaných jsou důležitým a cenným vodítkem a že jsou nezbytné.

7. Obecná charakteristika školy

Mateřská škola byla vystavěna spolu s nově vznikajícím sídlištěm v roce 1981. Zřizovatelem je Městský úřad Litvínov. Spolu s ní zde byly vybudovány ještě tři mateřské školy. Do sídliště se stěhovaly především mladé rodiny s dětmi a část sídliště byla vyhrazena pro lidi z obcí, které musely ustoupit těžbě uhlí. Sociální složení obyvatel zde bylo různorodé, na sídlišti nechyběla rozsáhlá infrastruktura a sídliště bylo soběstačné.

Po roce 1989 se změny ve společnosti zásadně podepsaly na vývoji sídliště. Dochází k privatizaci většiny bytového fondu a ze sídliště se postupně stává vyloučená lokalita se všemi zápory. Nastal odliv slušných lidí a odchozí obyvatelé nahrazují realitní kanceláře sociálně slabou vrstvou z celé republiky. Ze čtyř mateřských škol zůstávají pouze dvě, je zde velká migrace obyvatel a o mateřskou školu není z řad sociálně slabé vrstvy zájem.

Od roku 1994 je mateřská škola součástí přilehlé základní školy. Budova MŠ je dvoupodlažní, se dvěma pavilony, které jsou propojeny hospodářským pavilonem. Obklopuje ji rozlehlá zahrada plná vzrostlé zeleně.

Kapacita školy je 105 dětí.

7.1 Výchozí stav posuzovaného období

Rok 2010 – Budova mateřské školy je zchátralá, zřizovatel se vyhýbá investicím do celkové potřebné rekonstrukce, vše se odehrává formou drobných oprav. Mateřskou školu navštěvují především děti ze slabé sociální vrstvy, škola se potýká s nedostatkem peněz vybraných na úplatě z důvodu hmotné nouze klientů a neustále kolísavým počtem dětí z důvodu velké migrace obyvatel v lokalitě. I přes nedostatek míst v městské části obce, která se s výše zmiňovanými problémy nepotýká, z důvodu pověsti školy o ní není ze strany těchto rodičů zájem, škola je „strašákem“.

Mateřská škola s kapacitou 105 dětí má kolísavou obsazenost, třídy jsou věkově rozděleny. K dispozici má 4 prostorné, světlé třídy se stabilními lehárny. Součástí je i školní kuchyně.

Pracovní tým školy tvoří 10 pracovníků

- 7 pedagogických pracovníků
- 2 provozní pracovnice
- 1 kuchařka
-

Průměrný věk je 53,8 let, pedagogický personál je plně kvalifikovaný.

Provozní doba je od 6,00 do 16,00 hodin.

Budova školy nutně potřebuje celkovou rekonstrukci, třídy jsou vybavené učebními pomůckami a hračkami dle finančních možností, které jsou nedostatečné, nábytek je starý, je potřeba modernizace. Školní zahrada je rozlehlá, obklopená vzrostlou zelení, vybavená nevyhovujícími kovovými hracími prvky, které se postupně z bezpečnostních důvodů odstraňují.

Zdroj: analýza dokumentace mateřské školy – evidence dětí, evidence zaměstnanců, ŠVP, roční plány, hodnocení školy za školní rok 2009/2010.

Pro posouzení stavu školy a jejích specifík bylo použito schéma komponent kultury školy, které ovlivňují její podstatu a kvalitu (Eger, 2002, Světlík, 2006).

- Základní nehmátatelné prvky kultury

Hodnoty a normy – vymezeny v ŠVP školy. Na tvorbě se podílí celý kolektiv a hlavním naplněním je výchova dítěte jako jedinečné, samostatné osobnosti. Kladen byl důraz na socializaci dítěte v kolektivu, společnosti. Vzdělávání je zaměřeno na všestranný rozvoj v oblastech biologické, psychologické, interpersonální, sociálně – kulturní.

Respektována je osobnost dítěte s jejími individuálními potřebami. (ŠVP, 2009)

Vztahy – kolektiv mateřské školy je soudržný, přátelský s převážně pozitivním přístupem k práci. Vzhledem k věkovému složení pedagogických pracovníků však chybí snaha o inovaci a zdravý risk. Vážne týmová práce. U některých pedagogů hrozí syndrom vyhoření a deprivace, která vyplývá z problémů, se kterými se škola delší dobu potýká (migrace a sociální složení obyvatel, kolísavý počet dětí během školního roku, neustále se měnící dětský kolektiv, nezájem a nespolupráce rodičů, špatná pověst školy).

- Verbální symboly

Definované cíle – vyplývají z filozofie školy „Místo šťastného dětství“ a vyjadřují její uznávané hodnoty.

Kurikulum formální – dokumenty obsahující cíle, obsah, prostředky. Jak probíhá vzdělávání, jeho organizace, kontrola a hodnocení.

Kurikulum neformální – veškeré aktivity, které souvisí se vzdělávacím procesem. Bohužel o mimoškolní aktivity není ze strany rodičů zájem.

Kurikulum skryté – sociální struktura školy, která se odráží ve vztazích mezi dětmi, zaměstnanci a rodiči.

Řeč – důležitá ve vztahu k dětem, které nepocházejí z podnětného prostředí a nemají v rodině řečový vzor. Řeč je přizpůsobena možnostem dětí, jejich chápání a vnímání. Ve velké míře je využívána pochvala a podpora komunikace, která usnadňuje řešení problémů.

Hrdinové školy – škola nemá žádného hrdinu

Příběhy – většinou souvisejí se vzpomínáním na veselé historky dětí z mateřské školy, úsměvné výroky dětí a vyprávění související s děním ve škole.

Metafora – děti metaforu nechápou, používána je v řeči dospělých a vystihuje náladu ve škole

- Symboly chování

Rituály – každá třída má svoje každodenní rituály, které jsou součástí vzdělávacího procesu (tradiční zvyky, oslavy zimních a jarních svátků, oslavy narozenin, sešit „kontakt“, komunitní kruhy). Zaměstnanci společně slaví životní výročí, výročí školy, společné výlety a zájezdy.

Ceremoniály – za přítomnosti všech dětí a rodičů probíhá na konci školního roku „Slavnostní loučení s předškoláky“. Je to velká a dojemná událost.

Proces výuky – jasně stanovené cíle a obsah ve ŠVP. Ten je následně rozpracován na úrovni každé třídy v TVP.

Funkční procedury – informační a organizační systém funguje uvnitř organizace ve vztahu k zaměstnancům a dětem. Okolnímu světu je škola uzavřená, informační systém nefunguje. Spolupráce s rodinou vážne hlavně ze strany rodičů, nejvíce zájem o dění ve škole. Ve ŠVP je vymezen způsob evaluace, plán DVPP. Ve škole chybí týmová, kolektivní práce, není nastaven systém delegování.

Pravidla a řád školy – v souladu s platnou legislativou škola sestavila soubor směrnic a řádů (vnitřní řád školy, provozní řád, směrnice o úplatě u předškolní vzdělávání, směrnice BOZP a další).

Interakce s mezoprostředím – je nastavena spolupráce se základní školou, pod kterou mateřská škola spadá, jinak je škola uzavřena okolnímu světu, žije vlastním životem, izoluje se. Zástupci ostatních škol v obci je podceňována z důvodu umístění v sociálně vyloučené lokalitě a z důvodu složení dětí, které mateřskou školu navštěvují. Chybí spolupráce s rodinou a s širokou veřejností jako je zřizovatel, okolní instituce v oblasti kultury, sportu, prevence sociálně – patologických jevů atd.).

- Vizuální symboly

Vybavení školy a prostředí – budova mateřské školy je zchátralá, stojí uprostřed zdevastovaného sídliště, potýká se s nepořádkem v okolí. Je obklopena velkou, rozlehlou zahradou. Zahrada je udržovaná, chybí jí však kvalitní vybavení, které by odpovídalo

požadavkům na všestranný rozvoj dětí. Interiér školy je v rámci možností zčásti vybaven novým nábytkem. V prostorách celé školy jsou výrobky dětí, které vkusně zdobí interiér, dotvářejí příjemnou a přátelskou atmosféru. Je zde patrný tvůrčí duch učitelek. Vnitřní prostředí školy je čisté a upravené.

Artefakty – pravidelné oslavy jarních a vánočních svátků

Korporátní identita – škola má své vlastní logo „Sluníčko“ – totožný s názvem školy

7.2 Současný stav posuzovaného období

Rok 2015 – Vyjednáváním a tlakem na zřizovatele bylo dosaženo kompletní rekonstrukce mateřské školy, která proběhla v roce 2012. Důvodem byl i vysoký převis dětí v mateřských školách v městské části. Rodiče těchto dětí je odmítali přihlašovat do naší mateřské školy z důvodu stavu budovy, jejího umístění ve vyloučené lokalitě a převaze dětí ze slabších sociálních vrstev. Rekonstrukce výrazně pomohla nastartovaným změnám, které se začaly realizovat hned po roce 2010. Budova mateřské školy je nyní zmodernizovaná, má kompletně vyměněná okna, je zateplená. Vkusně zvolené barvy fasády a upravené okolí znatelně ovlivnily pohled na školu. Díky grantům, dotačním programům a účastí v projektech byla zrekultivována a zrevitalizována rozlehlá zahrada, která obklopuje budovu ze všech stran. Vznikla zde relaxační zákoutí, která mohou využívat děti společně s rodiči a zvanou veřejností, do herního prostoru zahrady byly zakomponovány dřevěné herní prvky a učební altány. Vymýcené přestárle dřeviny byly nahrazeny novými.

Škola má k dispozici 4 třídy. Tři běžné a jednu speciální pro děti s vadami řeči. Přistoupili jsme k experimentu věkově smíšených tříd. U záměru jsme setrvali, protože tato skutečnost vyhovuje jak dětem, tak učitelkám. Nově příchozím dětem ulehčuje adaptaci, starší děti jsou pro ně vzorem, pomáhají jim. Stejně tak jsou starší děti přirozeným způsobem nápomocny učitelkám ve výchovně vzdělávacím procesu.

Třídy jsou prostorné, světlé, se stabilními lehárny. Každá třída se svým zázemím je již zcela vybavena novým nábytkem a vybavením, které plně vyhovují potřebám, nárokům a věku dětí. Součástí je i vysoce zmodernizovaná školní kuchyně, která splňuje všechny hygienické normy.

Pracovní tým školy tvoří 10 pracovníků

- 7 pedagogických pracovníků
- 2 provozní pracovnice
- 1 kuchařka

Průměrný věk je 38,7 let, pedagogický personál je plně kvalifikovaný.

Provozní doba je od 6,00 do 16,00 hodin.

Filozofie školy:

„MÍSTO ŠTASTNÉHO DĚTSTVÍ“

Škola se inspiroje programem „Škola pro udržitelný rozvoj“, který je postaven na myšlence místně zakotveného učení. Rodiče, veřejnost a místní komunita podporují filozofii školy a mají možnost se aktivně podílet na jejím vzdělávacím procesu. Děti mají možnost setkávat se s lidmi různých generací, kultur, vzdělání, zájmů a národností sídlících v obci a jejím okolí. Škola se snaží aktivně zapojit jednotlivce i organizace sídlící v obci či okolí do dění školy. Cílem školy je vytváření dlouhodobého partnerství školy s rodiči a organizacemi, které v místě působí.

Zdroj: analýza dokumentace mateřské školy – evidence dětí, evidence zaměstnanců, ŠVP, roční plány, hodnocení školy.

Pro posouzení a porovnání stavu školy a jejích specifík bylo opět použito schéma komponent kultury školy, které ovlivňují její podstatu a kvalitu (Eger, 2002, Světlík, 2006).

- Základní nehmátelné prvky kultury

Hodnoty a normy – vymezeny v ŠVP školy. Na tvorbě se podílí celý kolektiv a hlavním naplněním je výchova dítěte jako jedinečné, samostatné osobnosti. Kladen byl důraz na socializaci dítěte v kolektivu, společnosti. Vzdělávání je zaměřeno na všestranný rozvoj v oblastech biologické, psychologické, interpersonální, sociálně – kulturní.

Respektována je osobnost dítěte s jejími individuálními potřebami. Podporujeme zdravý životní styl zacílený na zdraví dítěte.

Vztahy – kolektiv mateřské školy je soudržný, přátelský s pozitivním přístupem k práci. Vzhledem k dosti výraznému omlazení kolektivu se vnesl do týmu „život a nový čerstvý vzduch“. Mladší kolegyně oživily atmosféru a ty starší, zkušené mají radost z předávání svých zkušeností. Nastavuje se týmová práce, inovativnost, otevřenost a sdílení zkušeností.

- Verbální symboly

Definované cíle – vyplývají z filozofie školy „Místo šťastného dětství“ a vyjadřují její uznávané hodnoty.

Kurikulum formální – dokumenty obsahující cíle, obsah, prostředky. Jak probíhá vzdělávání, jeho organizace, kontrola a hodnocení.

Kurikulum neformální – veškeré aktivity, které souvisí se vzdělávacím procesem. Jsou podpořeny nastavenou spoluprací s rodinou, veřejností a místními organizacemi.

Kurikulum skryté – sociální struktura školy, která se odráží ve vztazích mezi dětmi, zaměstnanci a rodiči. Podporujeme moderní, otevřenou, rodinnou školu, která respektuje a bere v úvahu názory ostatních.

Řeč – důležitá ve vztahu k dětem, které nepocházejí z podnětného prostředí a nemají v rodině řečový vzor. Řeč je přizpůsobena možnostem dětí, jejich chápání a vnímání. Ve velké míře je využívána pochvala a podpora komunikace, která usnadňuje řešení problémů. Je zřízena speciální třída pro děti s vadami řeči. Působí zde kvalifikovaný logopedická pedagog.

Hrdinové školy – škola nemá žádného hrdinu

Příběhy – většinou souvisejí se vzpomínáním na veselé historky dětí z mateřské školy, úsměvné výroky dětí a vyprávění související s děním ve škole. V prostorách školy vznikla fotogalerie, která dokresluje vzpomínky na společně strávené chvíle dětí, na společné akce s rodiči a na slavnosti pořádané k různým příležitostem.

Metafory – děti metaforu nechápu, používána je v řeči dospělých a vystihuje náladu ve škole

- Symboly chování

Rituály – každá třída má svoje každodenní rituály, které jsou součástí vzdělávacího procesu (tradiční zvyky, oslavy zimních a jarních svátků, oslavy narozenin, sešit „kontakt“, komunitní kruhy, slavnosti). Zaměstnanci společně slaví životní výročí, výročí školy, společné výlety a zájezdy.

Ceremoniály – za přítomnosti všech dětí a rodičů probíhá na konci školního roku „Slavnostní loučení s předškoláky“. Je to velká a dojemná událost.

Proces výuky – jasně stanovené cíle a obsah ve ŠVP. Ten je následně rozpracován na úrovni každé třídy v TVP. Každá třída má vlastní nadstandardní aktivity, které mohou rodiče podle požadavku pro své děti využít zařazením do konkrétní třídy. Díky těmto aktivitám pak škola perfektně prezentuje práci dětí a školy navenek.

keramika, výtvarné aktivity – upomínkové dárky a předměty pro zástupce kooperujících organizací a institucí, pro návštěvy školy, výtvarné soutěže a výstavy

flétna, dramatika, pěvecký sboreček – prezentace a vystoupení k různým příležitostem a slavnostem

aerobní a sportovní aktivity – pořádání a účast na sportovních akcích

Funkční procedury – informační a organizační systém funguje uvnitř organizace ve vztahu k zaměstnancům a dětem. Ve ŠVP je vymezen způsob evaluace, plán DVPP, v kterém se zohledňuje zájem pedagogů a jejich zaměření.

Pravidla a řád školy – v souladu s platnou legislativou škola sestavila soubor směrnic a řádů (vnitřní řád školy, provozní řád, směrnice o úplatě na předškolní vzdělávání, směrnice BOZP a další). Přijali jsme tvrdší a zásadnější opatření proti porušování vnitřního řádu školy. Více postihujeme opakovanou, dlouhodobou, neomluvenou absenci, porušování slušných mravů na půdě školy (což se dělo většinou ze strany rodičů). Tyto případy jsou řešeny důsledně rozhodnutím o ukončení předškolního vzdělávání. Nastavili jsme úzkou spolupráci s Úřadem práce a Odborem sociálních věcí a podařilo se nám vymýtit dluhy na úplatě.

Interakce s mezoprostředím – spolupracujeme především s rodinou, vtažením rodičů do života a chodu školy. Samozřejmostí je spolupráce se základní školou, pod kterou mateřská škola spadá. Dále kooperujeme s širokou veřejností, jako je zřizovatel, okolní instituce a organizace v oblasti kultury, sportu, prevence sociálně – patologických jevů. Pořádáme akce s účastí a zapojením okolních škol, které jsou pravidelně zvány. Škola má webové stránky, na kterých rodiče a veřejnost informuje o dění ve škole, nechybí virtuální prohlídka zrekonstruovaných prostor budovy a aktuální fotodokumentace činností a akcí.

- Vizuální symboly

Vybavení školy a prostředí – budova mateřské školy je po kompletní rekonstrukci, je zmodernizovaná, má kompletně vyměněná okna, je zateplená. Vkusně zvolená barva fasády a upravené okolí působí velice esteticky. Rozlehlá zahrada, která obklopuje budovu ze všech stran je upravená, vznikla zde relaxační zákoutí, do herního prostoru zahrady jsou zakomponovány dřevěné herní prvky a učební altány. Vymýcené přestárlé dřeviny byly nahrazeny novými.

Interiér školy je již zcela vybaven novým nábytkem. V prostorách celé školy je barevná výmalba, Dětské výrobky vkusně dotváří interiér, navozují příjemnou a přátelskou atmosféru. Je zde patrný tvůrčí duch učitelek. Vnitřní prostředí školy je nové, čisté a esteticky upravené.

Artefakty – pravidelné oslavy jarních a vánočních svátků

Korporátní identita – škola má své vlastní logo – symbol „Sluníčko“ – totožný s názvem školy.

8. Dotazníkové šetření

V rámci této bakalářské práce bylo k získání přehledu vybraných faktorů současného stavu a očekávaného stavu použito Egrova standardizovaného dotazníku (Kilman - Saxtonova kulturní mezera). V tomto případě byl použit pro srovnání dané školy po určitém časovém období. Dotazovanými byli všichni zaměstnanci školy.

Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, kterým byla oslovena veřejnost a rodiče dětí navštěvujících mateřskou školu.

Dotazníky byly vyplňovány anonymně v průběhu měsíce února.

Dotazník pro hodnocení kultury školy

Pokyny k vyplnění:

1. kroužkem označte současný stav, kroužek umístěte do vybraného pole
2. křížkem označte stav, o kterém si myslíte, že by bylo dobré, aby ho škola dosáhla

	Faktor	1	2	3	4	5
1	PRIORITY ŠKOLY	Není jasné, jaké priority škola má ani jak jich chce dosáhnout.	O prioritách školy a o tom, jak jich chce dosáhnout je možné se jen domýšlet.	Jsou známy priority školy, ale ne cesty, kterými se je snaží uskutečnit.	Priority školy i cesty k jejich uskutečnění jsou dostatečně známé.	Jsou známy priority školy i způsoby, kterými je chce naplňovat, je možnost se k nim vyjadřovat.
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	Vedení školy nemá důvěru.	Důvěra ve vedení školy je nízká.	Vedení školy má průměrnou (částečnou) důvěru.	Vedení školy má ve většině věcí důvěru.	Vedení školy má vysokou důvěru.
3	PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	Nemám možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování o věcech, které souvisí se vzděláváním mého dítěte ve škole.	Mám omezené možnosti vyjádření se k problémům, které se vztahují ke vzdělávání mého dítěte, názory rodičů se berou v úvahu jen zřídka.	Rodiče mají možnost se k věcem vyjádřit, někdy je to bráno v úvahu při rozhodování o řešení problémů.	Ve škole se obvykle k názorům rodičů hodně přihlíží, jsou využívány při rozhodování.	Rodiče mají vždy možnost vyjádřit se k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech shody mezi pohledy rodiny a školy.

4	REŽIM ŠKOLY A ORGA- NIZAČNÍ STRUKTURA	O nějakém režimu školy a její organizační struktuře nelze vůbec mluvit.	Škola má pouze formální režim a organizační strukturu, jedno ani druhé není dodržováno.	Režim a struktura školy mají problémy, klady i zápory.	Dobrý režim i struktura školy, ve většině případů všichni vědí na koho se obrátit s konkrétním problémem.	Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim i struktura pomáhá vzdělávání i informovanosti.
5	ZAMĚŘENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	Ve škole je velmi nízká orientace na výkon studentů i zaměstnanců.	Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou ve škole to hlavní.	Výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy méně.	Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost.	Škola je vysoce orientovaná na výkon, plnění úkolů se velmi sleduje.
6	KONTROLA	Chybí účinná kontrola téměř všeho a všech.	Kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků.	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny.	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problémů, nejen viníci.	Kontrola je systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin i na prevenci, postihuje vše, její výsledky jsou zveřejňovány.
7	MOTIVACE STUDENTŮ	Motivaci se nepřikládá žádný význam.	Studenti jsou školou minimálně motivováni ke studiu.	Motivace studentů školou je průměrná.	Motivace je na dobré úrovni.	Motivace ve škole vede k vysokému nasazení, má systém.
8	KOMUNIKA- CE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	Komunikace školy s rodiči je nedostatečná, vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění.	Škola se jí věnuje málo, je podprůměrná	Je asi dostatečná, jsou zde příležitosti ke zlepšení.	Je dobrá, zaměřená především na rodiče.	Velmi kvalitní, škola věnuje velkou pozornost komunikaci s rodiči i dalšími partnery.
9	INOVATIV- NOST	Projevy inovativnosti prakticky nejsou, škola nové věci nepodporuje.	Škola zavádí jen ty novinky, které musí.	Inovativnost je jen průměrná.	Inovativnost školy je všude patrná, nové věci, postupy, přístupy škola oceňuje.	Mimořádná inovativnost, škola je považována za průkopníka.
10	PERSONÁLNÍ PRÁCE	Složení pedagogického sboru není kvalitní a nevyvíjí se.	Složení pedagogického sboru není kvalitní, ale pomalu se mění k lepšímu.	Pedagogický sbor je rovnoměrně složen z kvalitních a nekvalitních pracovníků.	Většina pedagogů školy je kvalitních, někteří jsou nekvalitní.	Všichni pedagogičtí zaměstnanci školy jsou kvalitní.
11	PODMÍNKY PRO VÝUKU	Velmi špatné, neodpovídají potřebám	Špatné, v určitých případech neodpovídají	Průměrné, něco by mohlo být určitě i lepší	Škola je dobře vybavená	Vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu do určité míry individuální požadavky

12	ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK	Velmi špatná estetická úroveň, nepořádek a špína	Špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	Vcelku dobrá estetická úroveň i čistota	Velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	Výjimečná estetická úroveň i hygienické vybavení
13	VZTAHY MEZI STUDENTY	Mezi studenty školy jsou špatné vztahy, některé nepřátelské	Vztahy mezi studenty nejsou vyrovnané, jejich spolupráce je nízká.	Vztahy mezi studenty umožňují potřebnou spolupráci.	Vztahy jsou dobré, studenti spolupracují.	Ve škole panují výborné vztahy a atmosféra důvěry, to přispívá k dobrým výsledkům.
14	VZTAHY MEZI UČITELI A STUDENTY	Vztahy mezi učiteli a žáky jsou špatné, vyskytují se i závažné problémy.	Vztahy mohou být lepší, často se vyskytují problémy.	Vztahy mezi studenty a učiteli jsou průměrné, někdy velmi dobré, jindy velmi špatné.	Dobré vztahy přispívají k pohodě při výuce.	Výborné vztahy a atmosféra důvěry přispívají k dobrým výsledkům.
15	OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ	Škola neočekává od studentů dobré výsledky.	Škola má nízké očekávání výsledků vzdělávání.	Škola očekává od studentů dosažení průměrné úrovně vzdělání.	Od studentů se očekává dosažení nadprůměrných výsledků vzdělání.	Škola od studentů očekává dosažení vynikajících výsledků vzdělávání.
16	DVPP	Dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků ve škole neprobíhá.	Pedagogičtí pracovníci jsou seznamováni s existující nabídkou vzdělávacích akcí, které organizují externí organizace.	Škola podporuje účast pedagogických pracovníků na vzdělávacích akcích, které organizují externí organizace.	Škola částečně zohledňuje požadavky pedagogických pracovníků na další vzdělávání.	Ve škole existuje fungující systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, který pokrývá jak potřeby školy, tak i zájem jednotlivých pedagogů.

8.1 Technika sběru dat

K porovnání vývoje stavu školy nám poslouží dotazník Kilmann - Saxtonovy kulturní mezery použitý v roce 2010 po nástupu nového vedoucího pracovníka – (Roční hodnocení školy za školní rok 2009/2010), který byl poskytnut kolegyní, studující CŠM v dřívějších letech.

Tento výzkum byl proveden opětovně pro účely této bakalářské práce v tomto roce. Díky těmto výsledkům bylo možno zhodnotit vývoj a posun dané mateřské školy.

Dotazník Kilmann - Saxtonovy kulturní mezery se skládá z položek, kdy každá z nich je vyjádřena pěti stupňovou škálou. Respondent zaznamenává stávající a požadované hodnocení šestnácti položek jako dva samostatné úkoly. U každé dotazníkové položky je nutno označit kroužkem současný stav a křížkem stav očekávaný.

8.2 Pilotní výzkum

Pilotní výzkum probíhal v měsíci lednu. Na poradě byly s dotazníkem seznámeny všechny zaměstnankyně (pedagogické i nepedagogické) mateřské školy. Probrány byly otázky v dotazníku pro porozumění a možné přeformulování a úpravu dotazníku pro rodiče a veřejnost. Dále bylo domluveno vytipování rodičů na jednotlivých třídách, kteří by se aktivně a rádi účastnili dotazníkového šetření. Respondenti z řad širší veřejnosti byli vybíráni z řad běžných občanů a zástupců institucí v okolí školy.

Všechny dotazníky byly předány osobně, byly vyplněny anonymně a předány v zalepené obálce do schránky.

8.3 Metodika výzkumného šetření

Diagnostika stavu školy a její kultury proběhla dvakrát, poprvé v roce 2010 po nástupu nového vedoucího pracovníka nezávisle na tomto výzkumu. V tomto šetření bylo rozdáno 20 dotazníků. 10 respondentů bylo z řad zaměstnanců a 10 respondentů bylo z řad rodičů. Výsledky byly použity pro vnitřní hodnocení školy, zjištění stavu a stanovení strategie pro nastavení změn.

Pro účely této bakalářské práce je dotazník použit znovu. Můžeme tedy posoudit pětileté období.

Rok 2010 – návratnost dotazníků činí 100%

Rok 2015 – návratnost dotazníků činí 100%

Vzhledem k nízkému počtu respondentů a možnému osobnímu kontaktu s nimi bylo možno zajistit tak vysokou návratnost a uskutečnit tak zamýšlený výzkum.

8.4 Respondenti

Respondenti byli seznámeni se způsobem hodnocení. Jejich úkolem bylo u každé dotazníkové položky označit kroužkem současný stav a křížkem stav očekávaný.

Vypracování a odevzdání dotazníku probíhalo anonymně v časovém horizontu tří týdnů od 2. února.

Výběr souboru respondentů – zaměřila jsem se na tři skupiny respondentů

1. Zaměstnanci mateřské školy – 10 respondentů – odevzdáno 10 dotazníků
2. Rodiče dětí navštěvující mateřskou školu – 20 respondentů – odevzdáno 20 dotazníků
3. Veřejnost – 20 respondentů – odevzdáno 20 dotazníků

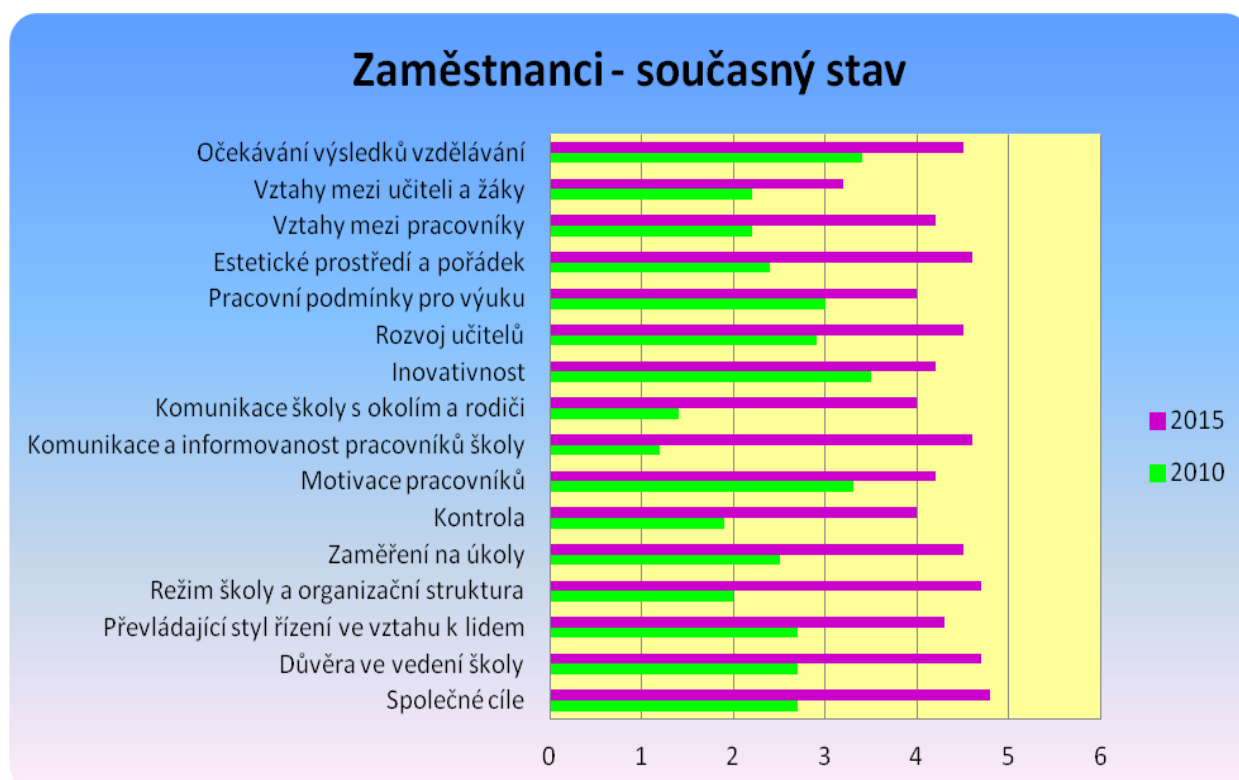
8.5 analýza výzkumu

Pro výzkum bylo použito dotazníku Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery. Znění některých faktorů bylo nepatrně pozměněno, aby bylo chápáno všemi zúčastněnými. Pro respondenty z řad rodičů a veřejnosti byl dotazník poupraven vyjmutím dvou faktorů (kontrola a rozvoj učitelů). Tyto skutečnosti jsou interní záležitostí a rodičům, ani veřejnosti nejsou známy, proto se k nim objektivně nemohou vyjádřit. Dále se veřejnost vyjádřila pouze aktuálně k jednotlivým faktorům udáním hodnoty, kterou ohodnotí aktuální stav organizace, jak ji vidí a vnímají.

Tabulka 3: Porovnání názorů na současný stav

	Zaměstnanci – současný stav	Rok 2010	Rok 2015	Rozdíl
1.	Společné cíle	2,7	4,8	2,1
2.	Důvěra ve vedení školy	2,7	4,7	2
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	2,7	4,3	1,6
4.	Režim školy a organizační struktura	2	4,7	2,7
5.	Zaměření na úkoly	2,5	4,5	2
6.	Kontrola	1,9	4	2,1
7.	Motivace pracovníků	3,3	4,2	0,9
8.	Komunikace a informovanost pracovníků školy	1,2	4,6	3,4
9.	Komunikace školy s okolím a rodiči	1,4	4	2,6
10.	Inovativnost	3,5	4,2	0,7
11.	Rozvoj učitelů	2,9	4,5	1,6
12.	Pracovní podmínky pro výuku	3	4	1
13.	Estetické prostředí a pořádek	2,4	4,6	2,2
14.	Vztahy mezi pracovníky	2,2	4,2	2
15.	Vztahy mezi učiteli a žáky	2,2	3,2	1
16.	Očekávání výsledků vzdělávání	3,4	4,5	1,1

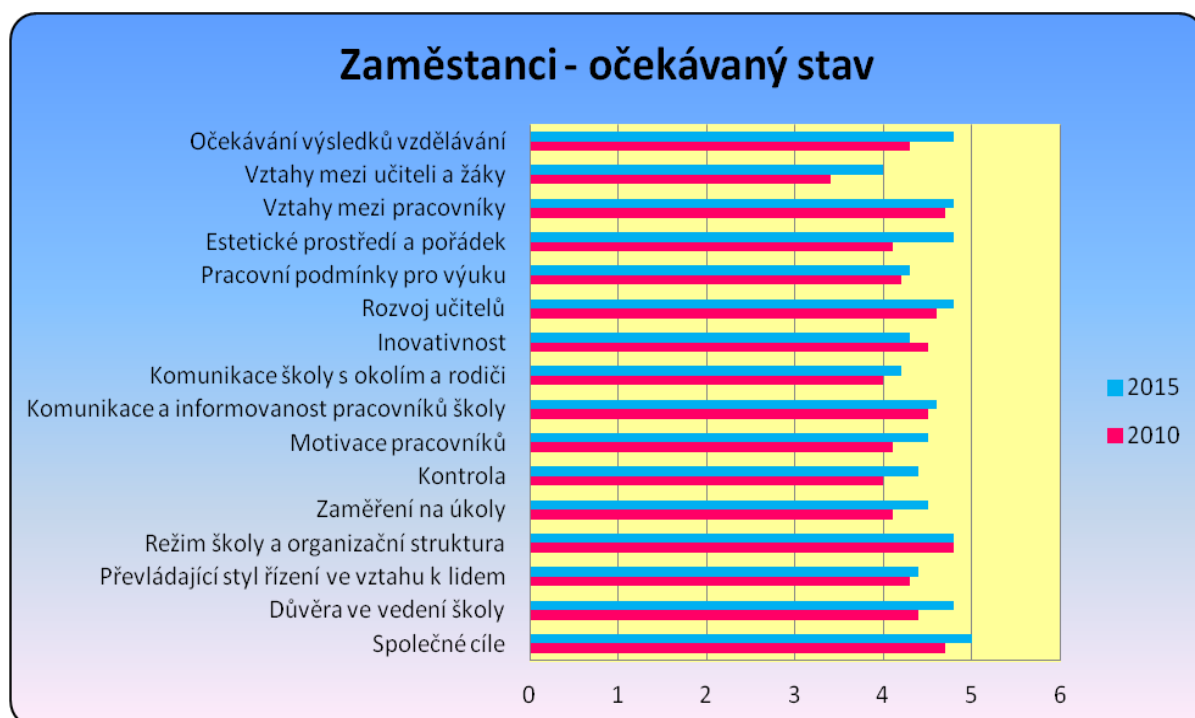
Graf 1: Zaměstnanci – současný stav



Tabulka 4: Zaměstnanci - očekávaný stav

	Zaměstnanci – očekávaný stav	Rok 2010	Rok 2015	Rozdíl
1.	Společné cíle	4,7	5	0,3
2.	Důvěra ve vedení školy	4,4	4,8	0,4
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	4,3	4,4	0,1
4.	Režim školy a organizační struktura	4,8	4,8	0
5.	Zaměření na úkoly	4,1	4,5	0,4
6.	Kontrola	4	4,4	0,4
7.	Motivace pracovníků	4,1	4,5	0,4
8.	Komunikace a informovanost pracovníků školy	4,5	4,6	0,1
9.	Komunikace školy s okolím a rodiči	4	4,2	0,2
10.	Inovativnost	4,5	4,3	0,2
11.	Rozvoj učitelů	4,6	4,8	0,2
12.	Pracovní podmínky pro výuku	4,2	4,3	0,1
13.	Estetické prostředí a pořádek	4,1	4,8	0,7
14.	Vztahy mezi pracovníky	4,7	4,8	0,1
15.	Vztahy mezi učiteli a žáky	3,4	4	0,6
16.	Očekávání výsledků vzdělávání	4,3	4,8	0,5

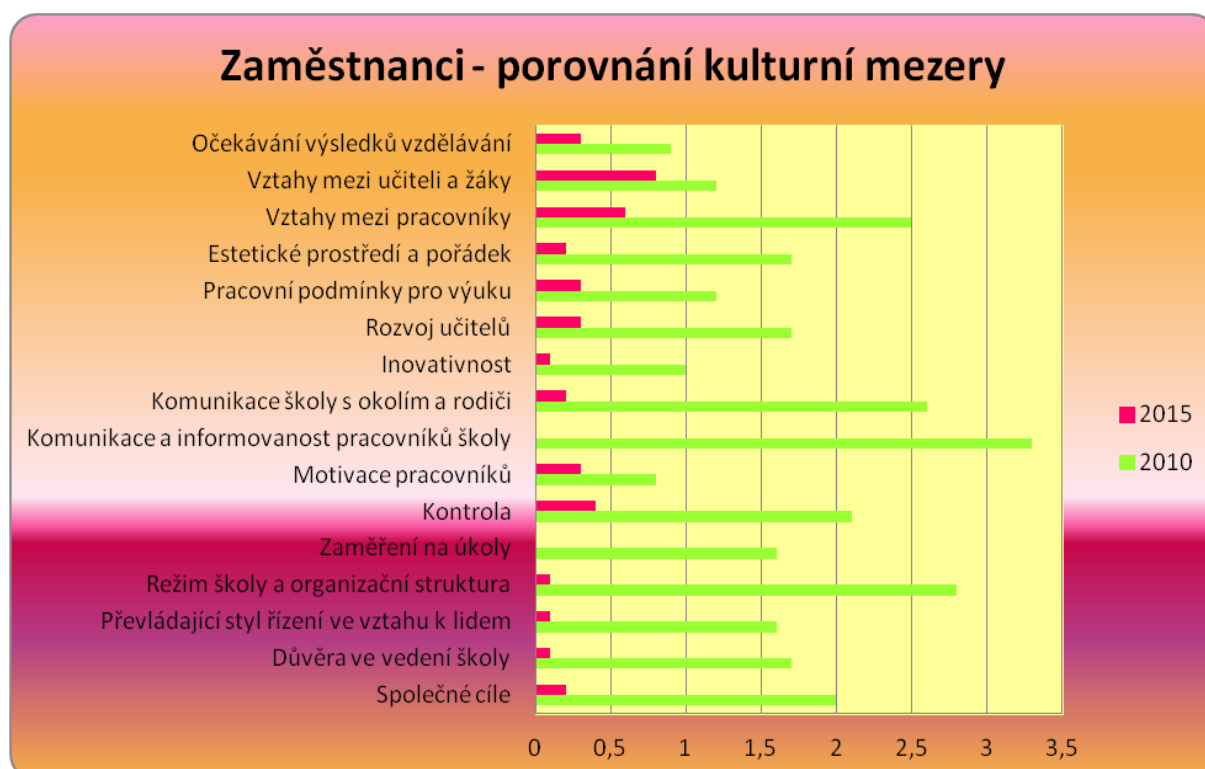
Graf 2: Zaměstnanci – očekávaný stav



Tabulka 5: Porovnání výsledků kulturní mezery

	Zaměstnanci – porovnání kulturní mezery	Rok 2010	Rok 2015	Rozdíl
1.	Společné cíle	2	0,2	1,8
2.	Důvěra ve vedení školy	1,7	0,1	1,6
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	1,6	0,1	1,5
4.	Režim školy a organizační struktura	2,8	0,1	2,7
5.	Zaměření na úkoly	1,6	0	1,6
6.	Kontrola	2,1	0,4	1,7
7.	Motivace pracovníků	0,8	0,3	0,5
8.	Komunikace a informovanost pracovníků školy	3,3	0	3,3
9.	Komunikace školy s okolím a rodiči	2,6	0,2	2,4
10.	Inovativnost	1	0,1	0,9
11.	Rozvoj učitelů	1,7	0,3	1,4
12.	Pracovní podmínky pro výuku	1,2	0,3	0,9
13.	Estetické prostředí a pořádek	1,7	0,2	1,5
14.	Vztahy mezi pracovníky	2,5	0,6	1,9
15.	Vztahy mezi učiteli a žáky	1,2	0,8	0,4
16.	Očekávání výsledků vzdělávání	0,9	0,3	0,6

Graf 3: Zaměstnanci – porovnání kulturní mezery



8.5.1 Podrobná analýza faktorů – zaměstnanci

Společné cíle

V roce 2010 vykazovala tato položka mezeru **2** a v roce 2015 mezeru **0,2**. Je to významný posun v naplňování společných cílů a priorit školy.

Oproti roku 2010, kdy byl očekávaný stav vyjádřen hodnotou 4,7, stoupá v roce 2015 na hodnotu 5. Dá se tedy vyvodit, že se stoupající tendencí u tohoto faktoru zaměstnanci věří v ještě lepší možnosti naplňování společných cílů.

Důvěra ve vedení školy

U tohoto faktoru je kulturní mezera v roce 2010 – **1,7** a v roce 2015 **0,1**. Poukazuje to na výrazné snížení, což znamená, že vedení získává na konci posuzovaného období oproti výchozímu stavu vysokou důvěru. V roce 2015 je současný stav hodnocen **4,7**, očekávaný **4,8**. To je přiblížení skoro k ideálu. Je důležité tento stav udržet a pokud možno ještě prohlubovat.

Převládající styl řízení ve vztahu k lidem

V roce 2010 byla kulturní mezera této položky **1,6**, v roce 2015 – **0,1** s celkovým rozdílem **1,5**. Zaznamenáváme razantní snížení kulturní mezery. Z toho vyplývá, že přístup vedení se vyvinul v demokratický a zaměstnanci mají možnost se spolupodílet na řízení školy. V úvahu se bere i názor rodičů, kterým se dává prostor se vyjádřit.

Režim školy a organizační struktura

Zaznamenáváme shodu očekávaného stavu. Položka činí hodnotu **4,8** v roce 2010 i v roce 2015. Zaměstnanci upřednostňují pevně daný režim i strukturu školy. Výrazně vysoký je v tomto případě rozdíl kulturní mezery, který činí **2,7**, kdy zaměstnanci v roce 2010 vnímali výrazné nedostatky a v pětiletém období tak došlo k velkému posunu. Tato položka dosahuje velice dobré kvality. Všichni ve většině případů vědí, na koho se obracet s konkrétními problémy, každý má svou stanovenou roli. Zaměstnanci vnímají, že dobře zaběhnutý, pevný režim je nezbytný pro dobře fungující organizaci.

Zaměření na úkoly

V tomto případě se nám shoduje v roce 2015 hodnota současného a očekávaného stavu na poměrně vysoké hodnotě **4,5**. Z toho vyplývá, že stav je na úrovni očekávání, tedy v ideální

rovině. Současný stav roku 2015 oproti roku 2010 se zvýšil o **2**. Kulturní mezera činí **1,6**. Je patrné, že se zvyšují nároky na výsledky a výkonnost jak ze strany vedení, tak ze strany zaměstnanců, pro které je žádoucí, aby právě výsledkům a výkonům byla věnována pozornost.

Kontrola

Kulturní mezera v roce 2010 byla **2,1** oproti roku 2015, kdy byla **0,4**. Lze z toho vyvodit, že kontrola má vzestupné hodnocení a jak u vedení, tak u zaměstnanců má důležité opodstatnění nejen v hledání viníků, ale hlavně v hledání příčin problémů, které se v návaznosti řeší.

Motivace pracovníků

U této položky je vykázána kulturní mezera v roce 2010 hodnotou **0,8**, v roce 2015 **0,3**. Je to jeden z nejnižších rozdílů. Motivace byla jednou z položek, která byla hodnocena nejvýše v současném stavu v roce 2010. Zaměstnanci tento faktor vnímali a vnímají jako velice důležitý. I přes tento nízký rozdíl kulturní mezery však zjišťujeme očekávání ještě většího posunu v tomto faktoru.

Komunikace a informovanost pracovníků školy

I v tomto případě je obdivuhodná shoda v současném stavu a očekávaném stavu v roce 2015. Kulturní mezera **0**. Znamená to, že zaměstnanci se pohybují v ideálním stavu. Oproti roku 2010, kdy současný stav vykazoval velice nízkou hodnotu **1,2**, se situace vysoko zvedla. V roce 2010 očekávaný stav vykazuje hodnotu **4,5**, která se velice přibližuje očekávání a aktuálnímu stavu. Zaměstnanci vnímají komunikaci na velice dobré úrovni.

Komunikace školy s okolím a rodiči

Současný stav v roce 2010 vykazoval velice nízkou hodnotu **1,4**. Oproti tomu z tabulky vychází, že se současný stav v roce 2015 „vyšplhal“ na hodnotu **4**, což byl očekávaný stav roku 2010. Odpovídá to tedy přesně očekávání. Přesto očekávaný stav v roce 2015 zaznamenává hodnotu **4,2**, což vykazuje touhu po ještě nepatrném zlepšení. Již v tomto stavu je komunikace s okolím a rodiči na velice dobré úrovni a rodiče jsou partnery školy.

Inovativnost

Již v roce 2010 vykazuje v současném stavu poměrně vysokou hodnotu, nejvyšší z hodnocených, a to **3,5**. Rok 2015 současnost vykazuje hodnotou **4,2**, s rozdílem **0,7**. To znamená, že posun jde směrem k ideálu. Zajímavé je, že názor v očekávání se mění a to z roku 2010, kdy byla očekávaná hodnota **4,5** tak, že klesá požadovaný stav v roce 2015 na **4,3**. Míra inovativnosti zaměstnancům pravděpodobně vyhovuje ve výši, ve které se právě nachází a nemají potřebu jí dále zvyšovat. I tak hodnota vykazuje dobrou úroveň. Zaměstnanci nemají potřebu být průkopníkem.

Rozvoj učitelů

Současný stav v roce 2010 zaznamenal hodnotu **2,9**. Škola sice podporuje vzdělávání pedagogů, ti by však přivítali propracovanější plánování DVPP a zohledňování zaměření a zájmů jednotlivých pedagogů. Dávají to najevo očekávaným stavem, který stanovili hodnotou **4,6**. Této hodnotě se velice přibližuje již současný stav z roku 2015, kdy se hodnota vyhoupla na **4,5**. Očekávání již není tak razantní, přesto o **0,3** by zaměstnanci zlepšení uvítali.

Pracovní podmínky pro výuku

Oproti roku 2010 se hodnota kulturní mezery v roce 2015 zmenšila o **0,9**. Rok 2010 v současném stavu vykazuje pouze průměrné výsledky hodnotou **3**, s tím, že očekávaný stav je stanoven hodnotou **4,2**, přáním je, aby škola byla lépe vybavena a brala v úvahu i individuální potřeby a požadavky. Rok 2015 vykazuje hodnotu v současném stavu **4**, očekávaním je hodnota **4,3**. Očekávaný stav tedy vykazuje téměř shodnou hodnotu obou posuzovaných let. Zaměstnanci vnímají jako důležitý fakt, že by škola měla vylepšit vybavení pro kvalitní výuku.

Estetické prostředí a pořádek

V roce 2010 je hodnota současného stavu **2,4** velice nízká. Budova potřebuje kompletní rekonstrukci a zahrada rekultivaci. Prostředí nepůsobí přívětivě, přesto, že je čisté a upravené. Očekávaním je hodnota **4,1**. Zaměstnanci si uvědomují, že estetické prostředí utváří celkový dojem a image školy a se současným stavem vůbec nejsou spokojeni. Současný stav v roce 2015 již vykazuje vysokou hodnotu. Díky kompletní rekonstrukci budovy se hodnota vyšplhala na vysokých **4,6**. O **0,5** to předčilo očekávání z roku 2010, přesto chtějí zaměstnanci ještě o **0,2** vylepšit očekávání z roku 2015 na hodnotu **4,8**.

Vztahy mezi pracovníky

V roce 2010 jsou vztahy na pracovišti sice přátelské, vykazují však prvky individualismu. Chybí týmová práce, pracuje se za zavřenými dveřmi. Současný stav je vykázan hodnotou **2,2**, která je velice nízká. Zaměstnanci si tuto skutečnost sice uvědomují, ale vzhledem k věkovému složení kolektivu, vedení moc ve zlepšení nevěří. Přesto očekávaný stav zaměstnanci označují hodnotou **4,7**, což je nad očekávání vysoké hodnocení. Současný stav v roce 2015 vykazuje hodnotu **4,2**. Je to díky celkovému omlazení kolektivu, do kterého nově přichází kolegyně vnáší život a nastavují u ostatních ztracenou chuť do kolektivní práce. Očekáváním je stav vykázaný hodnotou **4,8**. Zaměstnanci si uvědomují, že výborné vztahy na pracovišti, týmová práce a atmosféra vzájemné důvěry a pomoci přispívají k dobrým výsledkům.

Vztahy mezi učiteli a žáky

V roce 2010 navštěvovaly školu ve většině případů děti ze sociálně slabého a nepodnětného prostředí. Na vztazích se odráží i působení rodiny, která nevnímá školu jako partnera a snižuje tak váhu školy a pedagogů i v očích dětí. Současný stav zaměstnanci označují hodnotou **2,2**, což je velice nízké hodnocení. Ve zlepšení zaměstnanci moc nevěří a očekávání stanovují hodnotou taktéž poměrně nízkou, a to **3,4**. I přes razantní změnu klientely v pětiletém období, rok 2015 vykazuje současný stav nízkým hodnocením, a to **3,2**. Očekávaný stav je stanovený na hodnotu **4**. Na tomto faktoru bude třeba zapracovat, protože na vzájemné důvěře a výborných vztazích zakládáme filozofii naší školy.

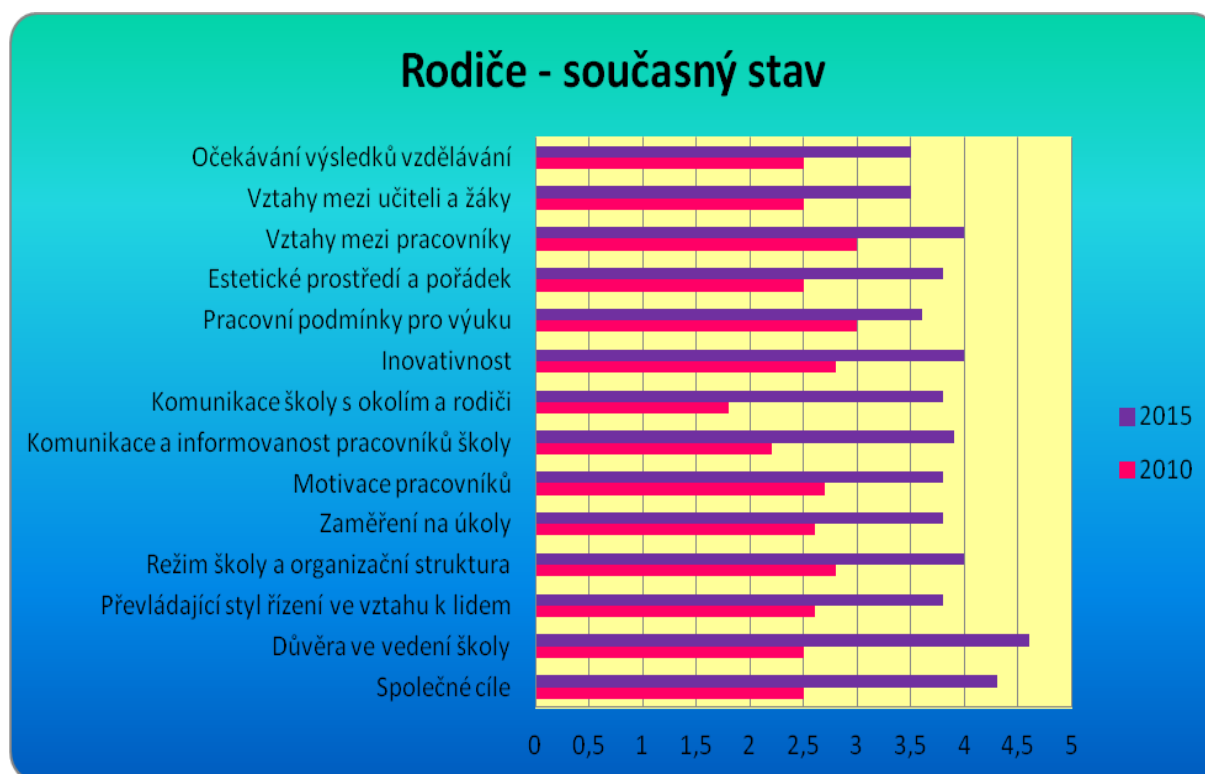
Očekávání výsledků vzdělávání

Sociální složení dětského kolektivu v roce 2010 neumožňuje dosahovat nadprůměrných výsledků ve vzdělávání. Současný stav je stanoven hodnotou **3,4**, což zase není tak nízké hodnocení, jakého by bylo očekáváno. Zaměstnanci se snaží o kvalitní přípravu dětí na vstup do školy. Ideální stav je vnímán hodnotou **4,3**. O **0,2** je očekávání nižší, než současný stav roku 2015, a to je **4,5**. Je znát, že situace se díky změně klientely mění a má stoupající tendenci. Zaměstnanci v roce 2015 stanovují očekávání hodnotou **4,8**, což je velice vysoké hodnocení.

Tabulka 6: Rodiče - současný stav

	Rodiče – současný stav	2010	2015	Rozdíl
1.	Společné cíle	2,5	4,3	1,8
2.	Důvěra ve vedení školy	2,5	4,6	2,1
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	2,6	3,8	1,2
4.	Režim školy a organizační struktura	2,8	4	1,2
5.	Zaměření na úkoly	2,6	3,8	1,2
6.	Kontrola			
7.	Motivace pracovníků	2,7	3,8	1,1
8.	Komunikace a informovanost pracovníků školy	2,2	3,9	1,7
9.	Komunikace školy s okolím a rodiči	1,8	3,8	2
10.	Inovativnost	2,8	4	1,2
11.	Rozvoj učitelů			
12.	Pracovní podmínky pro výuku	3	3,6	0,6
13.	Estetické prostředí a pořádek	2,5	3,8	1,3
14.	Vztahy mezi pracovníky	3	4	1
15.	Vztahy mezi učiteli a žáky	2,5	3,5	1
16.	Očekávání výsledků vzdělávání	2,5	3,5	1

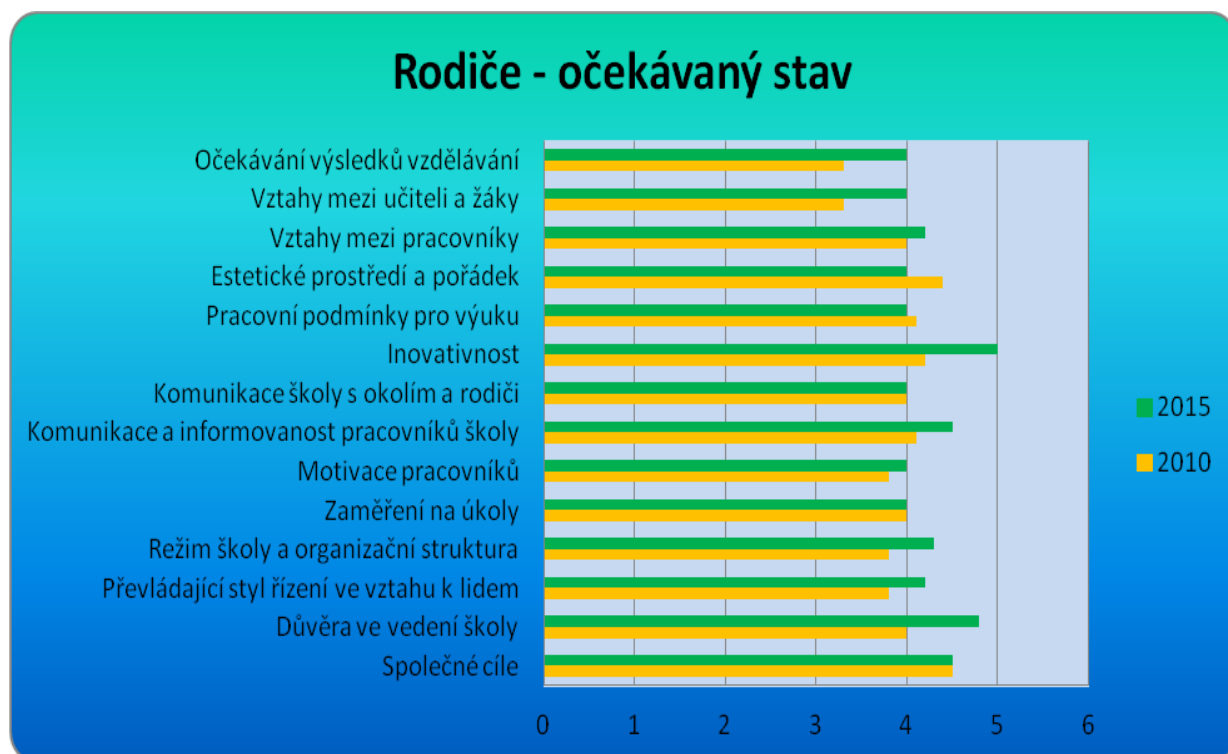
Graf 4: Rodiče současný stav



Tabulka 7: Rodiče - očekávaný stav

	Rodiče – očekávaný stav	2010	2015	Rozdíl
1.	Společné cíle	4,5	4,5	0
2.	Důvěra ve vedení školy	4	4,8	0,8
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	3,8	4,2	0,4
4.	Režim školy a organizační struktura	3,8	4,3	0,5
5.	Zaměření na úkoly	4	4	0
6.	Kontrola			
7.	Motivace pracovníků	3,8	4	0,2
8.	Komunikace a informovanost pracovníků školy	4,1	4,5	0,4
9.	Komunikace školy s okolím a rodiči	4	4	0
10.	Inovativnost	4,2	5	0,8
11.	Rozvoj učitelů			
12.	Pracovní podmínky pro výuku	4,1	4	0,1
13.	Estetické prostředí a pořádek	4,4	4	0,4
14.	Vztahy mezi pracovníky	4	4,2	0,2
15.	Vztahy mezi učiteli a žáky	3,3	4	0,7
16.	Očekávání výsledků vzdělávání	3,3	4	0,7

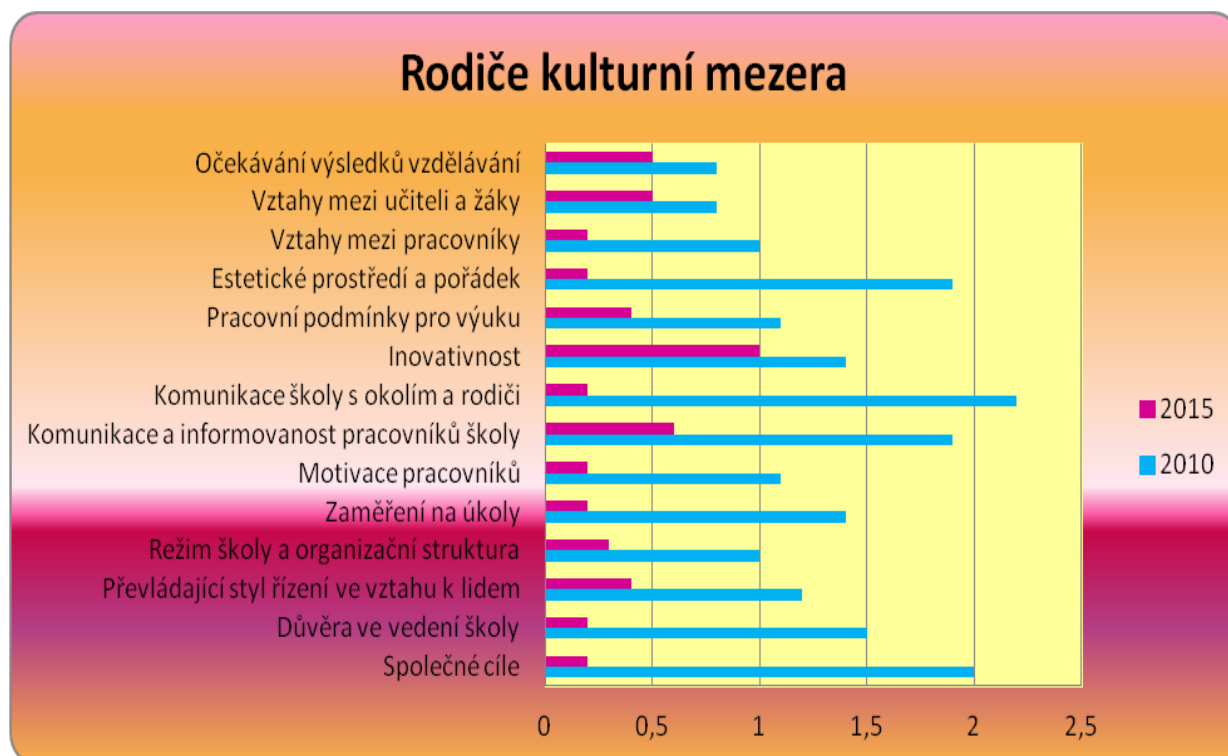
Graf 5: Rodiče - očekávaný stav



Tabulka 8: Rodiče - kulturní mezera

	Rodiče – kulturní mezera	2010	2015	Rozdíl
1.	Společné cíle	2	0,2	1,8
2.	Důvěra ve vedení školy	1,5	0,2	1,3
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	1,2	0,4	0,8
4.	Režim školy a organizační struktura	1	0,3	0,7
5.	Zaměření na úkoly	1,4	0,2	1,2
6.	Kontrola			
7.	Motivace pracovníků	1,1	0,2	0,9
8.	Komunikace a informovanost pracovníků školy	1,9	0,6	1,3
9.	Komunikace školy s okolím a rodiči	2,2	0,2	2
10.	Inovativnost	1,4	1	0,4
11.	Rozvoj učitelů			
12.	Pracovní podmínky pro výuku	1,1	0,4	0,7
13.	Estetické prostředí a pořádek	1,9	0,2	1,7
14.	Vztahy mezi pracovníky	1	0,2	0,8
15.	Vztahy mezi učiteli a žáky	0,8	0,5	0,3
16.	Očekávání výsledků vzdělávání	0,8	0,5	0,3

Graf 6: Rodiče - kulturní mezera



8.5.2 Podrobná analýza faktorů – rodiče

Společné cíle

V roce 2010 vykazovala tato položka mezeru **2** a v roce 2015 mezeru **0,2**. Je to významný posun v naplňování společných cílů a priorit školy a hlavně úplný soulad s názorem interním a externím. Tzn. shoda názorů zaměstnanců a rodičů. Očekávaný stav z roku 2010 oproti roku 2015 nezaznamenává nárůst. Rodiče jsou s úrovní tohoto faktoru, který je vyjádřen hodnotou **4,5**, spokojeni.

Důvěra ve vedení školy

U tohoto faktoru je kulturní mezera v roce 2010 – **1,5** a v roce 2015 – **0,2**. Stejně jako u zaměstnanců, tak u rodičů zaznamenáváme výrazné snížení kulturní mezery, což znamená, že vedení získává na konci posuzovaného období oproti výchozímu stavu vysokou důvěru. V roce 2015 je současný stav hodnocen **4,6**, očekávaný **4,8**. To je přiblížení skoro k ideálu. Je důležité tento stav udržet a pokud možno ještě prohlubovat.

Převládající styl řízení ve vztahu k lidem

V roce 2010 byla kulturní mezera této položky **1,2**, v roce 2015 – **0,4** s celkovým rozdílem **0,8**. Snížení kulturní mezery sice není tak razantní jako u posouzení zaměstnanci, přesto z výsledků vyplývá, že přístup vedení se vyvinul v demokratický a rodiče vnímají, že mají možnost se spolupodílet na řízení školy, že se bere v úvahu jejich názor, a že mají možnost se vyjádřit.

Režim školy a organizační struktura

Položka očekávaného stavu činí hodnotu **3,8** v roce 2010, v roce 2015 – **4,3**. Z toho se dá usuzovat, že pětiletý vývoj dospěl k posunu a tudíž očekávání má tendenci zvyšování nároků. Rodiče vnímají pevně daný režim i strukturu školy. Všichni ve většině případů vědí, na koho se obracet s konkrétními problémy, každý má svou stanovenou roli. Zaměstnanci i rodiče vnímají, že dobře zaběhnutý režim je nezbytný pro dobře fungující organizaci.

Zaměření na úkoly

V tomto případě se nám shoduje očekávání v roce 2015 s rokem 2010. Položka činí hodnotu **4**. Tato hodnota se velice přibližuje současnému stavu z roku 2015, který je

vykazován hodnotou **3,8**. Dá se tedy usuzovat, že rodiče vnímají, že výsledkům a výkonnosti se věnuje větší pozornost, než v letech minulých.

Motivace pracovníků

U této položky je vykázána kulturní mezera v roce 2010 hodnotou **1,1** v roce 2015 **0,2**, s rozdílem **0,9**. Rozdíl, který poukazuje na to, že rodiče vnímají pracovní nasazení zaměstnanců a jejich chuť a přístup k práci jako vyšší, což je určitě dáno motivací, která má stoupající tendenci a je na dobré úrovni. Hodnota očekávaného stavu v roce 2010 činí **3,8** a plně koresponduje s hodnotou stavu současného z roku 2015. Je to vlastně ideální naplnění.

Komunikace a informovanost pracovníků školy

Rodiče vnímají komunikaci na velice dobré úrovni. Současný stav z roku 2010 se posunul v roce 2015 z hodnoty **2,2** na **3,9**. Hodnota očekávaného stavu z roku 2010 – **4,1**, se o **0,2** shoduje s hodnotou současnosti roku 2015 – **3,9**.

Komunikace školy s okolím a rodiči

Současný stav v roce 2010 vykazoval velice nízkou hodnotu **1,8**. Oproti tomu z tabulky vychází, že se současný stav v roce 2015 „vyšplhal“ na hodnotu **3,8**, což téměř naplnilo očekávaný stav roku 2010 – **4**. Odpovídá to tedy s odchylkou, která činí **0,2** téměř ideálu. Očekávaný stav roku 2010 a 2015 se shoduje hodnotou 4. Rodiče vnímají komunikaci s nimi a s okolím na velice dobré úrovni a zároveň vnímají, že jsou partnery školy.

Inovativnost

V roce 2015 vykazuje očekávaný stav hodnotu **5**, což se rozchází s názorem zaměstnanců. Rodiče by rádi viděli školu jako průkopníka s mimořádnou inovativností. Výsledek očekávání z roku 2010 se téměř shoduje se současností roku 2015 – o **0,2** nižší, než bylo očekávání. Je patrné, že rodiče vidí možnost školy dostat se do popředí a že jí v oblasti inovace důvěřují.

Pracovní podmínky pro výuku

Oproti roku 2010 se hodnota kulturní mezery v roce 2015 zmenšila o **0,7**. Rok 2010 v současném stavu vykazuje stejné výsledky u zaměstnanců i rodičů hodnotou **3**, s tím, že očekávaný stav u rodičů v roce 2015 padá o **0,1**. Je zde patrná změna názoru, která je však zanedbatelná. Přáním je, aby škola byla lépe vybavena a brala v úvahu i individuální potřeby a požadavky. Nároky rodičů a zaměstnanců jsou téměř shodné.

Estetické prostředí a pořádek

V roce 2010 je hodnota současného stavu **2,5** velice nízká. Budova potřebuje kompletní rekonstrukci a zahrada rekultivaci. Prostředí nepůsobí přívětivě, přesto, že je čisté a upravené. Očekáváním roku 2010 je hodnota **4,4**. Rodiče vnímají neestetické prostředí a se současným stavem vůbec nejsou spokojeni. Současný stav v roce 2015 však nevykazuje tak vysokou hodnotu, jakou bychom předpokládali díky kompletní rekonstrukci. Současný stav roku 2015 vnímají zaměstnanci hodnotou **4,6**, rodiče však pouze hodnotou **3,8**. Budeme to muset brát v úvahu, protože to vnímáme jako důležitý faktor.

Vztahy mezi pracovníky

V roce 2010 jsou vztahy na pracovišti sice přátelské, vykazují však prvky individualismu. Chybí týmová práce, pracuje se za zavřenými dveřmi. Rodiče však do interních záležitostí školy tolik nepronikají a nemohou tudíž natolik posoudit tento faktor. Za zmínku stojí, že očekávání z roku 2010 zcela koresponduje se současností roku 2015 a to hodnotou **4**.

Vztahy mezi učiteli a žáky

V roce 2010 navštěvovaly školu ve většině případů děti ze sociálně slabého a nepodnětného prostředí. Na vztazích se odráží i působení rodiny, která nevnímá školu jako partnera a snižuje tak váhu školy a pedagogů i v očích dětí. Současný stav rodiče označují hodnotou **2,5**, což je poměrně nízké hodnocení. Ve zlepšení rodiče moc nevěří a očekávání stanovují hodnotou taktéž poměrně nízkou, a to **3,3**. Současný stav roku 2015 předčil očekávání ideálu z roku 2010. Ten je stanovený na hodnotu **3,3**, zároveň současnost roku 2015 je na hodnotě **3,5**. Je to známka důvěry, které si velice ceníme. Přesto na vylepšení tohoto faktoru budeme dále pracovat, protože na vzájemné důvěře a výborných vztazích zakládáme filozofii naší školy.

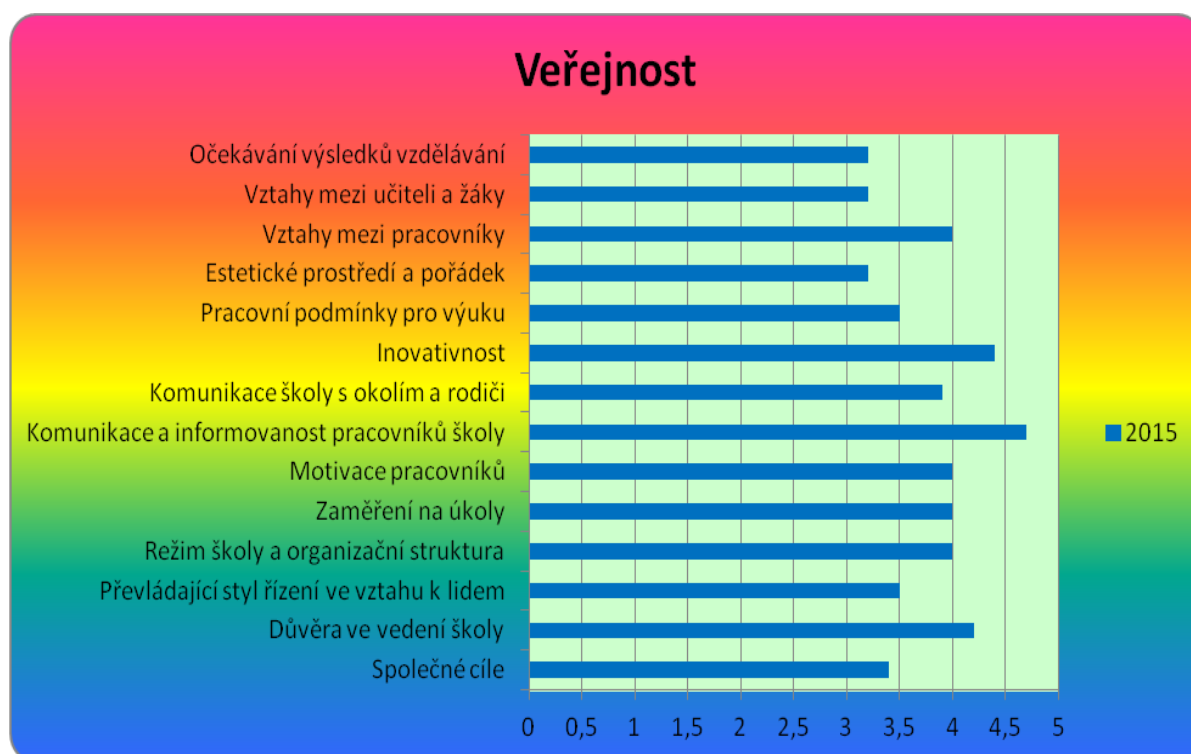
Očekávání výsledků vzdělávání

Sociální složení dětského kolektivu v roce 2010 neumožňuje dosahovat nadprůměrných výsledků ve vzdělávání. Současný stav roku 2010 je stanoven hodnotou **2,5**, což je v očích rodičů velice nízké hodnocení. Změnou klientely školy však dochází k posunu a vyšším očekáváním ze strany rodičů. Současnost roku 2015 předčila očekávání roku 2010 a to o **0,2**. Dostala se na úroveň hodnoty **3,5**. Očekáváním roku 2015 je hodnota **4**. Rodiče očekávají dosahování lepších výsledků než průměrných. Je to velký závazek, který chceme naplnit.

Tabulka 9: Veřejnost

	Veřejnost	2015
1.	Společné cíle	3,4
2.	Důvěra ve vedení školy	4,2
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	3,5
4.	Režim školy a organizační struktura	4
5.	Zaměření na úkoly	4
6.	Kontrola	
7.	Motivace pracovníků	4
8.	Komunikace a informovanost pracovníků školy	4,7
9.	Komunikace školy s okolím a rodiči	3,9
10.	Inovativnost	4,4
11.	Rozvoj učitelů	
12.	Pracovní podmínky pro výuku	3,5
13.	Estetické prostředí a pořádek	3,2
14.	Vztahy mezi pracovníky	4
15.	Vztahy mezi učiteli a žáky	3,2
16.	Očekávání výsledků vzdělávání	3,2

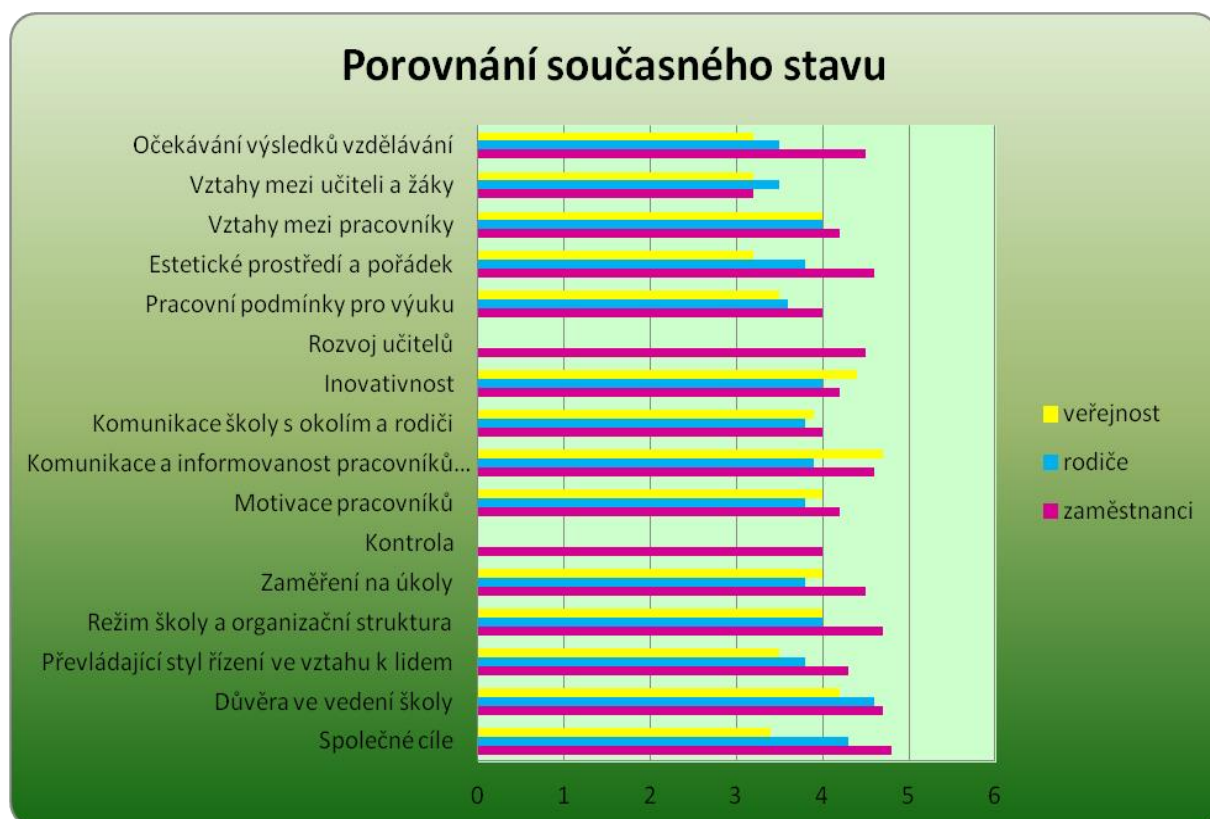
Graf 7: Veřejnost



Tabulka 10: Současný stav - porovnání

	Současný stav - porovnání	zaměstnanci	rodiče	veřejnost
1.	Společné cíle	4,8	4,3	3,4
2.	Důvěra ve vedení školy	4,7	4,6	4,2
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	4,3	3,8	3,5
4.	Režim školy a organizační struktura	4,7	4	4
5.	Zaměření na úkoly	4,5	3,8	4
6.	Kontrola	4	0	0
7.	Motivace pracovníků	4,2	3,8	4
8.	Komunikace a informovanost pracovníků školy	4,6	3,9	4,7
9.	Komunikace školy s okolím a rodiči	4	3,8	3,9
10.	Inovativnost	4,2	4	4,4
11.	Rozvoj učitelů	4,5	0	0
12.	Pracovní podmínky pro výuku	4	3,6	3,5
13.	Estetické prostředí a pořádek	4,6	3,8	3,2
14.	Vztahy mezi pracovníky	4,2	4	4
15.	Vztahy mezi učiteli a žáky	3,2	3,5	3,2
16.	Očekávání výsledků vzdělávání	4,5	3,5	3,2

Graf 8: Porovnání současného stavu



8.5.3 Shrnutí výsledků

Pro názornost využijeme graf.

8.6 Interpretace zjištěných výsledků

Na jakou otázku měl výzkum odpovědět?

- Je možné v horizontu pěti let dosáhnout očekávaných a žádaných změn?
- Nakolik se shodují názory zaměstnanců, rodičů a veřejnosti?
- Nakolik mohou být tyto názory užitečné ve prospěch organizace?
- Jak s danými informacemi získanými z výzkumu naloží vedoucí pracovník?

Vnitřní pohled na organizaci – názory podřízených. Trápení, radosti, spokojenost, očekávání, zklamání. Jak vnímají své možnosti uplatnění, nakolik mají prostor pro vlastní iniciativu a kreativitu, nakolik jsou platným a uznávaným členem týmu,...Čeho je málo, čeho příliš, co

chybí. Po rozboru a vyhodnocení názorů se může nastavit nový směr a učinit změny, které zefektivní organizaci jako celek

Vnější pohled na organizaci – názory rodičů a širší veřejnosti. Jak vnímají školu přímo nebo z doslechu, jaká je pověst školy, jaké má jméno, co rodičům chybí, co by od své školy očekávali. Jsou jejich děti spokojené a připravené na vstup do základní školy?

Po vyhodnocení názorů všech dotazovaných bylo zjištěno, že kultura školy je nasměrována správným směrem.

- V horizontu pěti let došlo k výraznému posunu ve všech faktorech
- Úspěšnost organizace nejlépe hodnotí zaměstnanci, za nimi rodiče a s minimálními odchylkami pak veřejnost
- Názory jsou pro vedoucího pracovníka důležitým vodítkem. Jak s danými informacemi naloží? V tomto případě by mělo dojít k zamrazení stavu s možnou další podporou a posílení nových, nabytých postojů a chování, aby se staly běžnými. Zároveň probíhá monitoring změny tak, aby v případě potřeby mohl management zavčas a efektivně reagovat.

Je důležité, aby manažer školy určil směr cesty, která dovede jeho organizaci k vytýčeným cílům. Je nutno správně formulovat cílové parametry, zvolit přiměřené kroky k jeho posouzení.

K tomuto můžeme pro názornost využít Lewin – Scheinův model procesu změny (Cimbálníková, 2009)

- Rozmrazení – motivace ke změně formou diskusí
- Posun – podpora participace pracovníků při samotné realizaci změny
- Zamrazení – podpora a posílení nových, nabytých postojů a chování, aby se staly běžnými. Zároveň probíhá monitoring změny tak, aby v případě potřeby mohl management zavčas a efektivně reagovat

Předpoklad byl potvrzen.

Cíl výzkumu byl splněn. Na základě diagnostiky bylo zjištěno, že u všech položek kultury školy došlo v posuzovaném pětiletém období k výrazným změnám a posunu. Nejlépe vyhodnocené faktory jsou ze strany zaměstnanců, poté navazují názory rodičů a ze strany

veřejnosti bylo zaznamenáno nejnižší hodnocení posuzovaných faktorů. Přesto je patrné, že u všech dotázaných skupin je vnímán vývoj školy tak, že spěje k pozitivním změnám.

9. Závěr

Cílem práce byla analýza stavu konkrétní školy a rozbor její organizační kultury. Posouzení pětiletého období po nástupu nového vedoucího do funkce. Na základě komparace předchozího, současného a očekávaného stavu identifikovat vývoj organizace, určit míru shody mezi výsledky, vizemi a očekáváními. Na základě zjištění pak navrhnout případná řešení pro změnu k lepšímu.

Teoretická část se zabývala vymezením pojmu kultury školy, podrobněji se pak zabývala procesem změny kultury.

Výzkumná část se zaměřila na konkrétní školu a její vývoj v horizontu pěti let. Pro podrobnou identifikaci stavu školy, její kultury a specifík bylo využito vymezení kultury v podobě sdíleného systému hodnot a norem školy – schéma komponent kultury školy, které ovlivňují její podstatu a kvalitu (Eger, 2002; Světlík, 2006). Dalším pomocníkem k získání většího přehledu byl převzat Egrův standardizovaný dotazník zaměřený na hodnocení kultury školy (Kilmann – Saxtonova kulturní mezera)

Proces budování organizace, nastavení a utváření její kultury je zdoluhavý a velice složitý proces. Proto nám napomáhá účinná diagnostika, díky které zjistíme, které faktory jsou nejslabší a právě těmi odstartovat změnu k lepšímu a efektivnímu fungování organizace.

Ztotožnění zaměstnanců se společnými cíli a vhodná motivace je základem úspěchu. Jestliže dokážeme tým a společnou kulturu organizace ovlivňovat a podporovat její kvalitu a efektivnost, jsme na dobré cestě získat důležitou konkurenceschopnost a jedinečnost.

10. Použitá literatura

- BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-717-8537-7.
- BERG, Gunnar. *Kultura školy: příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Vyd. 1. Editor Milan Pol. Brno: Masarykova univerzita, 2005, 217 s. ISBN 80-210-3746-6.
- ČERVENKA, Stanislav. *Jak měnit a rozvíjet vlastní školu?: o individuálních projektech škol*. Vyd. 1. Editor Miluše Havlíková. Praha: Agentura Strom, 1994, 126 s. Nemes, sv. 2. ISBN 80-901-6622-9.
- DUNOVSKÝ, Jiří. *Sociální pediatrie: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: Grada Pub., 1999, 279 p. ISBN 80-716-9254-9.
- EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, 224 s. Moderní pedagogika v teorii a praxi. ISBN 80-723-8583-6.
- GRECMANOVÁ, Helena. *Obecná pedagogika II*. dotisk 1.vyd. Olomouc: Hanex, 2000, 192 s. ISBN 80-857-8324-X.
- HLOUŠKOVÁ, Lenka. *Proměna kultury školy v pedagogických diskurzích*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 106 s. ISBN 978-802-1048-133.
- JŮVA, Vladimír. *Základy pedagogiky pro doplňující pedagogické studium*. Brno: Paido - edice pedagogické literatury, 118 s. ISBN 80-859-3195-8.
- Pedagogika pro učitele: podoby vyučování a třídní management, osobnost učitele a jeho autorita, inovace ve výuce, klíčové kompetence ve vzdělávání, práce s informačními prameny, pedagogická diagnostika*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Editor Alena Vališová, Hana Kasíková. Praha: Grada, c2011, 456 s. ISBN 978-802-4733-579.
- Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Editor Jan Průcha. Praha: Portál, 2009, 935 s. ISBN 978-80-7367-546-2.
- POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., ZOUNEK, J., (eds.); *Kultura školy-příspěvek k výzkumu a rozvoji*, .202, vydavatelství Masarykovy univerzity, 2006, ISBN 80-210-3746-61
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3676-476.
- Psychosociální klima školy*. Editor Stanislav Ježek. Brno: MSD. ISBN 80-866-3329-2.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, 300 s. ISBN 80-735-7176-5.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKA, 1996, 382 s. ISBN 80-902-2008-8.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Internetové zdroje

RÁMCOVÝ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM PRO PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ. In: [online]. [cit. 2015-01-20] Dostupné z: <http://www.nuv.cz/cinnosti/kurikulum-vseobecne-a-odborne-vzdelavani-a-evaluace/ramcove-vzdelavaci-programy?lang=1>

Zkoumání kultury školy a jeho potenciál pro evaluaci a autoevaluaci školy na příkladu výzkumů. In: *E-Pedagogium* [online]. 2002 [cit. 2015-02-28]. ISSN 1213-7499. Dostupné z: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek16.htm>

11. Seznam tabulek

1. Tabulka 1: Diagnostika kultury ⁴⁹	23
2. Tabulka 2: Popis kultury ⁵¹	24
3. Tabulka 3: Porovnání názorů na současný stav	53
4. Tabulka 4: Zaměstnanci - očekávaný stav	54
5. Tabulka 5: Porovnání výsledků kulturní mezery	55
6. Tabulka 6: Rodiče - současný stav	60
7. Tabulka 7: Rodiče - očekávaný stav	61
8. Tabulka 8: Rodiče - kulturní mezera	62
9. Tabulka 9: Veřejnost	66
10. Tabulka 10: Současný stav - porovnání	67

12. Seznam grafů

1. Graf 1: Zaměstnanci	53
2. Graf 2: Zaměstnanci	54
3. Graf 3: Zaměstnanci – porovnání kulturní mezery	55
4. Graf 4: Rodiče současný stav	60
5. Graf 5: Rodiče - očekávaný stav	61
6. Graf 6: Rodiče - kulturní mezera	62
7. Graf 7: Veřejnost	66
8. Graf 8: Porovnání současného stavu	68

13. Seznam obrázků

1. Obrázek 1: Systém kultury školy ²⁹	16
2. Obrázek 2: Kultura školy ³⁷	19
3. Obrázek 3: Působení hlavních faktorů ³⁸	20
4. Obrázek 4: Ovlivnění faktorů ⁴⁰	21
5. Obrázek 5: Příklad organizační struktury školy ⁶²	30